



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

“Un Caso en la Minería Chilena”

*Seminario para optar al Título de
Ingeniero Comercial con mención
en Administración*

*Mabel Molina T.
Paula Ramos T.
Carla Urbina A.*

PROFESOR GUÍA: Ismael Oliva B.

SANTIAGO, 2004

INDICE

	Página
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1. Revisión Literaria.....	8
1.1 Resumen Capítulo I.....	29
1.2 Cuadro Esquemático Capítulo I.....	31
 CAPÍTULO II: RSE EN CHILE	
2. Responsabilidad Social Empresarial en Chile.....	33
2.1 La Gran Minería en Chile.....	41
2.2 Resumen Capítulo II.....	44
2.3 Cuadro Esquemático Capítulo II.....	46
 CAPÍTULO III: CONCLUSIONES	
3. Conclusiones Finales.....	48
 CAPÍTULO IV: CASO REAL MINERA ESCONDIDA	
4. Villa Esperanza.....	53
 BIBLIOGRAFÍA	 81
ANEXOS	82

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es desarrollar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial desde una perspectiva teórica y real aplicada a nuestro país, analizando el grado de implementación de las prácticas efectuadas en Chile en esta materia.

El análisis conduce a considerar la Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta de carácter estratégico que junto a una adecuada comunicación, ofrece variados beneficios para la empresa, los que en conjunto contribuyen a mejorar su posición competitiva dentro de la industria en la que se desempeñan.

Para evidenciar lo que ocurre en este tema, particularmente en la industria minera nacional, se ha confeccionado un caso práctico relacionado a la Minera Escondida Limitada.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema que ha cobrado relevancia en los últimos años con especial fuerza en los países desarrollados, donde se ha promovido la propagación de las prácticas socialmente responsables mediante la creación de exigencias que permitan competir globalmente, las cuales se han visto favorecidas a través de los tratados de comercio internacional.

La promoción de este concepto se ha visto fortalecida debido a las intervenciones de diversos grupos de interés existentes en las sociedades, quienes discuten desde distintas posiciones la responsabilidad que le corresponde a las empresas frente a cada uno de los miembros de la sociedad en la cual se desenvuelven.

De esta manera, este concepto ha logrado traspasar fronteras apoyado por la globalización y la apertura comercial, llegando a países en vías de desarrollo, entre los cuales Chile no ha estado ajeno a este proceso. Es así como el desafío que enfrentan las empresas chilenas frente al tema de Responsabilidad Social Empresarial, se orienta principalmente al cumplimiento de normas y estándares establecidos internacionalmente, así como también al interés de satisfacer a consumidores mucho más exigentes.

En particular, en nuestro país actualmente existen dos organizaciones no gubernamentales que promueven la Responsabilidad Social Empresarial

(Acción Empresarial y Fundación PROHumana), las cuales adicionalmente se han encargado de realizar estudios y análisis respecto a la implementación de estas políticas en el mundo empresarial chileno.

El principal propósito de nuestro trabajo es entregar una herramienta al lector que le permita comprender con mayor facilidad el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, tanto desde una perspectiva teórica mediante la revisión literaria; así como también desde una perspectiva realista al observar que es lo que ocurre en la práctica en nuestro país. Por otra parte, desde una perspectiva estratégica, pretendemos evidenciar los beneficios que se pueden obtener a partir de la implementación de las prácticas socialmente responsables, las cuales tienen la potencialidad de mejorar la posición competitiva de las empresas.

La metodología empleada en nuestro trabajo, contempla básicamente la revisión y análisis de material escrito y multimedial, en conjunto con la asistencia a seminarios y charlas relativas al tema desarrollado, lo cual nos permitió confluir a una visión integrada de la Responsabilidad Social Empresarial.

La estructura del presente trabajo contempla cuatro capítulos. El primero de ellos, corresponde a una Revisión Literaria, que permite la obtención de un concepto integrado de Responsabilidad Social Empresarial, mediante un análisis de las distintas posiciones y enfoques concernientes a este tema, para descubrir a continuación, las áreas en las que las empresas deben

enfocar sus esfuerzos en esta materia; las cuales impactarán a algunas áreas estratégicas de las mismas.

En el segundo capítulo, mediante la revisión de aspectos conceptuales aplicables a nuestro país, nos acercamos a la realidad de Responsabilidad Social Empresarial imperante en Chile. En este sentido, haremos mención al nivel de desarrollo e implementación de políticas socialmente responsables en ciertos sectores industriales; reforzando especialmente el rubro de la minería y el concepto de Responsabilidad Social Empresarial aplicado a esta industria y a otras que emplean recursos naturales en su producción (Desarrollo Sustentable).

El tercer capítulo entrega las conclusiones obtenidas a partir del análisis de los primeros dos capítulos, dando especial énfasis a lo que acontece en el contexto nacional, en particular en la industria minera; lo cual finalmente da paso al cuarto capítulo, en el que se presenta un caso real de Responsabilidad Social Empresarial en La Minera Escondida.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Revisión Literaria

En la actualidad, el desarrollo y la globalización mundial han incrementado la exigencia social de un comportamiento empresarial más responsable. Cada vez con mayor frecuencia, las empresas son vistas como *ciudadanos corporativos*¹ (empresas que cuentan con derechos y responsabilidades sociales básicas, éticas, laborales y medioambientales, que van más allá de la maximización de ganancias de corto plazo) por sus *stakeholders* (grupos de interés relacionados con la empresa), quienes vigilan y presionan a las compañías para que éstas avancen en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial², de manera tal, de asegurar su permanencia dentro del mercado.

Tradicionalmente, se consideran dos grandes enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial que corresponden a la posición Liberal y Social, entre los cuales coexisten otros, que pueden clasificarse en diversas posiciones intermedias, los que serán revisados destacando aspectos que nos permitan congregar un enfoque integrado y de aplicación respecto al desempeño actual de las empresas en el ámbito relativo a estas prácticas.

La posición *Liberal*, es defendida principalmente por Milton Friedman, la cual postula que “*existe una y sólo una responsabilidad social de la*

¹ Basado en: “The Center for Corporate Citizenship at Boston College” (URL: www.bc.edu/centers.html) y “El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”, Acción RSE, 2003.

² De aquí en adelante RSE.

empresa, que es usar sus recursos y energías en las actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando permanezca dentro de las reglas del juego, es decir, esforzarse por una libre y abierta competencia, sin engaños ni fraudes”, apoyándose en la teoría de “la mano invisible” de Adam Smith, que señala que la interacción de los individuos en el mercado, guiados por sus propios intereses conducirán al bienestar general de la manera más efectiva y eficiente que si cualquier otra entidad o institución quisiera intervenir en esta dinámica. En este sentido, plantea a la doctrina de la RSE como fundamentalmente subversiva, pues distorsiona el funcionamiento del mercado generando ineficiencias en la asignación de los recursos disponibles.

La posición *Social*, en cambio, está basada en una naturaleza de la empresa mucho más amplia, en la que incorpora la relación de la entidad con diversos grupos e instituciones que integran el contexto social. En este ámbito, se visualiza a la empresa como un nuevo centro socializador que será responsable no sólo de las ganancias de los accionistas, sino que también del bienestar de la sociedad en la que se desenvuelve. Este enfoque se apoya en los planteamientos de Archie Carroll³, quien manifiesta que el accionar de las empresas se ha enmarcado dentro de cuatro categorías progresivas de RSE referentes al desempeño económico, legal, ético y discrecional. La primera de ellas es de índole económica, pues al producir de manera eficiente generará riqueza, contribuyendo así, al desarrollo

³ “Business & Society: ethics and stakeholders management”; Carroll, Archie and Buchholtz, Ann K.; South-Western College Publishing, 1999.

nacional, esperando que su desempeño se supedita a las leyes y reglamentos establecidos, con el fin de normar y regular su campo de acción, así como también a las normas éticas y valóricas establecidas socialmente; deseando además, que en un nivel superior tenga orientaciones filantrópicas impulsadas por el interés corporativo con el fin de dar ayuda y solución a problemas de orden social. Estas cuatro categorías dan un lineamiento de las expectativas que la sociedad, en general, tiene de las corporaciones.

Los planteamientos intermedios a estos, corresponden a los enfoques⁴: *Iluminado del Self-Interest; de las Instituciones Sociales; de la Moral Personal; Legal; de la Ciudadanía Empresarial; de los Stakeholders; basado en la Virtud; y el Teológico o Religioso*. De estas visiones, consideraremos algunos aspectos de cuatro de ellos que se apoyan y confluyen a la creación de un enfoque más amplio, orientado a la aplicación actual de las políticas socialmente responsables.

De acuerdo al “**Enfoque de los Stakeholders**”, las responsabilidades de la empresa no sólo se limitan a los accionistas, sino que involucra un grupo más amplio denominado “stakeholders”, en el cual se encuentran todos aquellos grupos en los que impactan las actividades de la empresa, quienes permiten su existencia y además el logro de los objetivos de la misma, correspondiente a la maximización de las ganancias, tal como señala Elizabeth Vallance⁵ quien plantea que “*el propósito de los empresarios es*

⁴ Ver definición detallada en Anexos I.

⁵ “Business Ethics at Work”, Cambridge University Press, 1995.

la maximización del owner value de largo plazo”, que corresponde al valor de la empresa en términos de los beneficios de largo plazo reportados a los accionistas. Por esto, mantener buenas relaciones con los stakeholders, y como manifiesta Sir Geoffrey Chandler⁶, contar con guías éticas que regulen las actividades empresariales, darán las pautas de sobrevivencia de la organización en un entorno competitivo en el largo plazo, ayudando a la consecución del objetivo empresarial.

En un sentido similar, el **“Enfoque iluminado del Self-Interest”**, desarrollado por Aram⁷; Arlow y Gannon⁸; y Mescon y Tilson⁹, plantea a la RSE como una estrategia que ayuda a alcanzar el éxito o la maximización de beneficios, al promover una respuesta positiva por parte de la sociedad a cambio de tales prácticas. Sin embargo, para que esto ocurra será necesario que la comunidad conozca el comportamiento corporativo responsable de la empresa, lo cual demandará un análisis exhaustivo frente a los costos asociados a las iniciativas responsables y su comunicación, versus los potenciales beneficios que se podrían alcanzar, en el entorno de un contexto competitivo. Es así, como la comunicación del compromiso y actividades en materia de responsabilidad social que mantienen las empresas, se convierte en una pieza fundamental para la maximización de los beneficios; siendo relevante considerar qué comunicar, cómo y a quién. Para lograr una

⁶ “Business Ethics”, A European Review, 1996.

⁷ “The Paradox of Interdependent Relations in the Field of Social Issues in Management”, Academy of Management Review, 1989.

⁸ “Social Responsiveness, Corporate Structure and economic performance”, Academy of Management Review, 1982.

⁹ “Corporate Philanthropy: A Strategic approach to the Bottom Line”, California Management Review, 1987.

comunicación efectiva¹⁰, existen elementos esenciales a considerar como la *credibilidad* y la *transparencia* de lo que se está informando, considerando también que se debe comunicar de forma simple eventos pasados que hayan sido exitosos, diseñando especialmente estrategias comunicacionales para cada stakeholder.

Así planteados, los dos enfoques anteriores convergen en la RSE como una herramienta que apunta al logro de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta consideraciones vistas desde distintas perspectivas, sin que sean excluyentes entre ellas.

Sin embargo, también podemos considerar en un ámbito complementario, aristas del **“Enfoque Legal”** y del **“Enfoque de la Ciudadanía Empresarial”**, como elementos reguladores del accionar de las empresas, considerando por una parte, que desde una perspectiva legal las entidades al ser creadas y validadas por ley, deben actuar conforme a las reglamentaciones establecidas por la sociedad; y por otra parte, que en su calidad de ciudadanos corporativos deben ser capaces de desempeñarse de tal forma que contribuyan al bienestar comunitario, actuando responsablemente en todas y cada una de sus actividades.

Reuniendo los aspectos anteriores de las visiones citadas, podemos aglutinar tales perspectivas en un enfoque integrado, en el que señalamos a

¹⁰ “Maximizing Reputation Benefits of Corporate Social Responsibility through effective Communications”, Canadian Business of Social Responsibility (CBSR), 2004.

la RSE como una herramienta estratégica que ayuda a la consecución del objetivo corporativo de maximización de beneficios, incorporando en sus consideraciones no sólo a los accionistas, sino a todos los grupos de interés, que darán las bases y la posibilidad de la existencia de la empresa en el largo plazo, al actuar en un mercado competitivo. Sin embargo, para que las acciones realizadas logren los propósitos buscados, será necesario que las entidades encuentren la manera de comunicar su actuar responsable a los stakeholders, de manera efectiva, y se preocupen de realizar sus distintas actividades e iniciativas dentro del marco legal correspondiente.

En los últimos años, se han gestado numerosas organizaciones no gubernamentales en el mundo, que promueven e incentivan las buenas prácticas empresariales en lo relativo a lo social, laboral, medioambiental y de derechos humanos, las cuales junto al desarrollo de nuevos medios de comunicación y a la creciente globalización exigen mayor responsabilidad de las actividades empresariales, por lo que se han creado diversos indicadores en esta materia tales como Ftse4Good¹¹ y Dow Jones Sustainability¹², que permiten evaluar los comportamientos corporativos.

¹¹ Índice elaborado por FTSE (Financial Times Stocks Exchange, entidad independiente que crea y gestiona índices bursátiles de todo el mundo), para medir el desempeño de las compañías reconocidas globalmente por sus estándares de responsabilidad corporativa y que además cumplen con una serie de requisitos medioambientales, de diálogo con los stakeholders y de respeto a los derechos humanos. Este índice tiene por objetivo alentar inversiones socialmente responsables y, a la vez, generar recursos para el Fondo para la Infancia de la ONU (UNICEF). (URL: www.ftse4good.com).

¹² Índice elaborado por Dow Jones Indexes, STOXX Limited y SAM; del cual ya forman parte compañías que están en el Dow Jones Stock 600 Index, y que además cumplen con una serie de requisitos en materia de sustentabilidad, siendo líderes en esta materia. Esta familia de índices comprende un índice global, tres regionales y uno del país. La evaluación de la sustentabilidad comprende un análisis de múltiples factores tanto sociales y medioambientales como económicos; con lo cual se otorga una puntuación determinada a cada compañía para la posterior elaboración de un ranking de sustentabilidad por industria. (URL: www.sustainability-indexes.com).

Estas exigencias en conjunto con el enfoque planteado contribuyen a la construcción de un concepto integrado de RSE que hoy se aplica a la gestión de las empresas tanto públicas como privadas, observándolas como entidades multifuncionales que deben ser capaces de responder a los requerimientos sociales, culturales, ambientales y legales, así como también a sus tradicionales labores de producción y generación de empleo y riqueza; lo cual en conjunto significa que las empresas deben integrar el desarrollo de sus funciones internas y externas simultáneamente, bajo la consideración socioeconómica que hoy orienta el accionar de las entidades.

La mayor relevancia que ha adquirido el concepto de RSE, de acuerdo a Teixidó y Chavarri¹³, ha sido posible gracias al cambio en la concepción de las organizaciones respecto al modelo corporativo que las identificaba. En este sentido, se ha transitado desde una perspectiva técnico-utilitarista, de orientación principalmente económica, hacia una visión plurifuncional de la empresa, en la cual desempeña un enfoque socioeconómico más amplio. Así también, se ha observado un cambio en la labor realizada por empresas de países en vías de desarrollo, en los cuales principalmente se efectuaban acciones sociales (llamadas también Inversión Social), catalogadas como caridad o beneficencia, las que tendían a ser confundidas con la noción de RSE. Esta situación hoy se ha visto esclarecida, entendiendo que la Inversión Social es parte de la RSE, pero que éste último término va mucho más allá de las acciones sociales, ampliándose a la consecución del

¹³ “La Responsabilidad Social Empresarial: Repensando el papel de la empresa a inicios del siglo XXI”, Revista Filantropía y Responsabilidad Social en Chile, N°2, PROhumana.

desarrollo sustentable, mediante el cual se logre en forma conjunta el equilibrio medioambiental, integración de la sociedad y crecimiento económico.

De este modo, hoy se pone énfasis en aspectos tales como el interés común de la sociedad y su calidad de vida, el buen uso y conservación de los recursos, y un rol activo del gobierno e instituciones gubernamentales; situando a las organizaciones como unidades integradas dentro de un sistema abierto con el cual interactúan y del cual dependen.

Así vemos que las firmas ya no sólo tienen obligaciones con los accionistas, sino que se ha ampliado hacia nuevos frentes de responsabilidad que involucran a toda la comunidad debido a que en ella convergen diversos grupos de interés, tales como socios y accionistas, empleados y sindicatos, clientes y consumidores, gobierno y entes reguladores, comunidad, sociedad, líderes de opinión, grupos de interés público, asociaciones comerciales, competidores y proveedores, entre otros.

De acuerdo a lo establecido por Acción Empresarial¹⁴, se entiende que RSE es *“una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, comunidades y medio ambiente. La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el Marketing, las Relaciones Públicas u otros beneficios empresariales. Ella es vista como un*

¹⁴ Organización no Gubernamental chilena, sin fines de lucro, que promueve la RSE.

amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración”, buscando con esta herramienta de carácter estratégico alcanzar sus objetivos y mejorar su percepción en la sociedad.

La búsqueda de los objetivos corporativos ha llevado a definir un campo de acción de las prácticas sociales, enfocando estas iniciativas dentro de cinco áreas temáticas de RSE¹⁵, las cuales corresponden a “*Ética Empresarial*”, “*Calidad de Vida Laboral*”, “*Medioambiente*”, “*Compromiso con la Comunidad*” y “*Marketing Responsable*”.

La primera de ellas busca la integración de distintos valores en las políticas, prácticas y decisiones de las corporaciones, las cuales, deben comportarse respetando la legalidad del sistema en el que están insertas y también de acuerdo a sus leyes y regulaciones internas. En el proceso decisonal interno, también resultan relevantes otros aspectos, tales como, las políticas de recursos humanos que las corporaciones aplican a sus empleados, buscando mejorar la “*Calidad de Vida Laboral*”; así como también las consideraciones “*Medioambientales*” que se han convertido en un valor medular en todos los niveles operacionales de las empresas, y cuyo cuidado ofrece beneficios tanto a la sociedad como a las corporaciones; y aspectos de “*Marketing Responsable*”, a través de actividades como marketing y publicidad, prácticas de venta y otras, que relacionan a las empresas con sus

¹⁵ “El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”, Acción RSE, 2003.

consumidores y stakeholders. En una consideración externa, relacionada a la interacción con los grupos de interés, algunas empresas asumen su “*Compromiso con la Comunidad*” dirigiendo recursos privados con el fin de aportar en la mejora de las condiciones de vida de la comunidad en la que desempeñan sus actividades.

En la práctica, estos sectores definidos de RSE impactan a las áreas estratégicas de las firmas (como Marketing, Finanzas, Operaciones y RRHH), generando diversos beneficios que se complementan y que confluyen al logro de los objetivos y de una mejor posición competitiva empresarial. Los beneficios así generados, se incrementarán dependiendo del nivel de compromiso que la compañía tenga con las políticas socialmente responsables.

En el **Área de Marketing** se han generado diversos efectos beneficiosos gracias a la práctica de la RSE en sus diversas áreas. En este campo, la realización de efectivos programas éticos ha conducido a un mejoramiento de las ventas, imagen y reputación, pues se ha demostrado¹⁶ que los consumidores castigan a las empresas que no sostienen de manera efectiva estándares éticos de alto nivel, así como también se ha evidenciado¹⁷ que la imagen ética sostiene y da fuerza a la imagen corporativa y a su reputación.

¹⁶ Encuesta realizada por Environics International, The Prince of Wales Business Leaders Forum y The Conference Board, (1999).

¹⁷ Estudio efectuado por Burson-Masteller, (1998).

Asimismo, las acciones de la RSE con orientación a la comunidad, al ayudar a edificar una reputación firme y positiva frente a los grupos de interés que conforman la misma, fortalecen la imagen de la empresa. Por otra parte, involucrarse con la comunidad puede contribuir en la diferenciación de la compañía respecto a sus competidores, estimulando en la práctica, de acuerdo a un estudio realizado en 1999 por Cone- Ruper, un aumento en la lealtad y preferencia de los consumidores por la marca.

Las prácticas relacionadas con el marketing responsable, en muchos casos refuerzan los beneficios anteriores desde distintas aristas, generando nuevamente protección y fortalecimiento de la reputación e imagen de marca, al contar con prácticas comerciales positivas y transparentes, que construyen lealtad, confianza y tolerancia en tiempos difíciles; esto a su vez fomenta la protección contra actos negativos de los consumidores, situaciones que pueden desencadenarse de acuerdo a antecedentes internacionales¹⁸, cuando perciben actitudes poco responsables socialmente por parte de las empresas. De la misma manera es posible reducir el riesgo y las responsabilidades manteniendo una actitud proactiva respecto a la RSE, que prohíba la entrega de productos de mala calidad o a través de ventas injustas.

Las prácticas basadas en RSE (seguridad / amigabilidad del producto con el medioambiente, marketing con causa social, transparencia en los precios, no

¹⁸ Según la encuesta efectuada por Prince of Wales Business Leaders Forum y The Conference Board, (1999).

uso de tácticas de presión en las ventas; equidad y no-discriminación de los precios de los productos y privacidad del consumidor), muchas veces apoyan la tendencia de diferenciación de la empresa y/o de la marca, lo que adicionalmente, se asocia al beneficio de atraer y retener a los clientes, quienes entre dos empresas en igualdad de condiciones de precio y calidad¹⁹, optarán por ejemplo, por aquella que incluya responsabilidad medioambiental, apoyo a la comunidad y que eviten el uso del trabajo infantil.

En el **Área de Finanzas** también podemos identificar beneficios provenientes de las manifestaciones corporativas de la RSE, por ejemplo, es posible mejorar el desempeño financiero a través de cuatro de las orientaciones de la RSE, que corresponden al desarrollo de efectivos programas de ética, orientaciones en materias medioambientales, con la comunidad y con respecto a la vida laboral.

En términos éticos se ha observado que aquellas compañías que se adhieren a un código ético de conducta y lo hacen público, logran un desempeño tres veces mayor a aquellas que no lo hacen²⁰, siendo mucho más valoradas por sus accionistas, al mostrar un componente estratégico clave que hace posible alcanzar un mejor nivel de rentabilidad (tomando como parámetro el valor agregado en el mercado) en una era altamente competitiva²¹.

¹⁹ Estudio realizado por Walker Research (1997).

²⁰ Estudio publicado en "Business and Society Review", 1999.

²¹ "Ética corporativa: el principal activo empresarial", estudio dirigido por The Business Roundtable, (1998).

Otro efecto positivo ocasionado en esta área por las prácticas de RSE, promovido por la aplicación de programas de ética, corresponde a una mejor posibilidad de acceso a capitales y de forma más eficiente que aquellas que no cuentan con un comportamiento ético, lo cual es respaldado por el Social Investment Forum.

Por otra parte, respecto a la vida laboral, las iniciativas de innovación conllevan a alcanzar éxito corporativo; tal como han mostrado estudios como el efectuado por Business Daily, que manifiesta que los trabajadores al ser tratados con mayor libertad y dándoles espacio para que asuman riesgos y decisiones, promueven un mejor desempeño de la empresa, experimentando significativos aumentos en la productividad, eficiencia, ventas y beneficios; así como también potenciales ahorros de costos de contratación y entrenamiento, mediante la retención de empleados y disminución de la rotación laboral. Asimismo, se ha observado que las empresas que mantienen acciones balanceadas entre los empleados y accionistas, alcanzan una tasa de crecimiento cuatro veces mayor y una tasa de empleo ocho veces mayor que aquellas enfocadas solamente en los accionistas²².

Adicionalmente, se ha observado en numerosos casos que una compañía con niveles altos respecto a récords medioambientales alcanza un nivel incluso superior en su performance financiera (ROI, ROE u otro), tal como

²² Estudio longitudinal efectuado por la Universidad de Harvard, 2003. Extraído de la Fundación Acción Empresarial (URL: <http://www.accionrse.cl>)

se ha ejemplificado -de acuerdo al grupo de sustentabilidad del Dow Jones- en los casos en que las corporaciones se enfocan hacia el “triple bottom line”, dejando fuera de competencia a otros participantes de sus mercado no enfocadas en ese trío de variables (sustentabilidad económica, medioambiental y ética). Lo anterior se justifica porque en muchos casos las orientaciones responsables tanto en materia medioambiental como laboral, ayudan a reducir significativamente los costos, gastos e improductividad, por ejemplo mediante las mejoras en eficiencia energética e iniciativas de reciclaje (eliminación de costos de desechos y generación de ingresos por ventas de materiales reciclados).

En un ámbito relacionado, es factible observar que el compromiso por la mejora ambiental y el desarrollo de productos amigables ambientalmente puede aumentar las ganancias por acción, y con ello incrementar las ganancias de la compañía, por lo cual estas estrategias se promueven como condicionantes de aprobación de nuevas inversiones en otros mercados, pues por ejemplo, al reducir los riesgos ambientales, disminuyen los costos de préstamos y seguros²³.

Si consideramos ahora, el nivel de compromiso con la comunidad como parte de la RSE, vemos que las empresas que cuentan con mayor proporción de inversión social, serán las que ofrecerán un retorno mayor de

²³ Reporte efectuado por Aspen, (1998).

sus inversiones financieras o activos²⁴, presentando mejoras en su desempeño financiero.

Un último beneficio percibido en materia financiera gracias a las actividades socialmente responsables, dice relación con la capacidad para atraer nuevos inversionistas, lo que se promueve tanto por el compromiso con la comunidad, como por las iniciativas de marketing responsable. En Estados Unidos, entre 1997 y 1999 se experimentó un crecimiento de un 82% de inversión en fondos reconocidos como socialmente responsables²⁵, lo cual se justifica por la relación que existe entre la reputación y el éxito financiero de las compañías, que incentivan y atraen nuevos inversionistas, al igual que las sólidas estrategias corporativas sustentadas en valores.

En el **Área de Operaciones**, por su parte, también podemos apreciar las ventajas obtenidas a partir de la aplicación de las políticas socialmente responsables. Muchas empresas a través de su compromiso con el medio ambiente han fomentado innovaciones en sus procesos y operaciones internas así como también con sus proveedores, para proteger el entorno, situación que en diversos casos ha aumentado la eficiencia o ha llevado a elaborar productos completamente nuevos, como los biodegradables o aquellos reciclables. Por otra parte, estas iniciativas han contribuido en muchos casos a potenciar el rendimiento de los trabajadores, reduciendo los

²⁴ Estudio efectuado por UCLA.

²⁵ Antecedentes obtenidos de estudios realizados por el Social Investment Forum, (1999).

errores y defectos operacionales, a la vez que incluso se pueden reducir costos cuando se potencia el uso eficiente de los recursos y la energía.

Otro de los ámbitos estratégicos de las empresas que se benefician de la aplicación de la RSE es el **Área de Recursos Humanos**, donde los principales puntos a favor se refieren al fortalecimiento de la lealtad, el compromiso y confianza de los trabajadores; mejora en la habilidad para atraer y retener a los mejores talentos; reducción del ausentismo y mejora de la reputación, desarrollo en las capacidades de los empleados; e incremento en la moral, compromiso y desempeño de los trabajadores.

Una encuesta efectuada en Estados Unidos en el año 2000²⁶, señaló que existe una correlación positiva entre altos estándares éticos, lealtad y comportamiento laboral, indicando que los empleados que se sienten insertos en un contexto ético resultan ser seis veces más leales que quienes no lo sienten. Por otra parte, un estudio²⁷ realizado a más de dos mil empleados en Estados Unidos, concluyó que los elementos que resultan de mayor importancia para los empleados en su vida laboral corresponden a la transparencia, preocupación por el trabajador, reputación de la compañía, confianza, trabajo y recursos para el trabajador, factores que fortalecen la confianza, lealtad y compromiso de los empleados.

²⁶ Encuesta efectuada por el Hudson Institute, (2000).

²⁷ Estudio realizado por el Instituto Walter Hudson, (1999).

Las orientaciones de RSE de compromiso con la comunidad influyen en forma directa en la percepción que los empleados tienen de las empresas en las que se desempeñan, lo cual al fomentarse tiende a incrementar la moral, compromiso, retención y desempeño de los trabajadores. Por otra parte, las iniciativas que se realizan en la comunidad dan espacio al desarrollo de diversas capacidades de los trabajadores, que permiten en definitiva, un crecimiento integral tanto de las compañías como de sus empleados.

Por estas razones, en nuestros días, las compañías se muestran mucho más comprometidas y responsables frente al tema social que hace una década atrás, motivación que subyace al interés privado de las organizaciones, más que exclusivamente al bienestar social, pues existe evidencia empírica que señala que el comportamiento ético y responsable se ha convertido en un factor de relevancia en la generación de beneficios corporativos. Por lo tanto, aquellas instituciones que logren estar a la vanguardia en estas prácticas, serán líderes en el futuro y trazarán los lineamientos adecuados para una buena gestión de RSE que les permita ser competitivas en el largo plazo.

Es así, como los elementos precedentes en conjunto con un enfoque integrado de RSE, conducen a la construcción de un escenario en el cual ya no la vemos como un concepto estático, exacto y definido, sino como uno dinámico y variable, que se ve afectado por las diversas intervenciones y expectativas sociales en las distintas consideraciones que se tienden a evaluar respecto a las empresas. Por lo tanto, es posible señalar que el

concepto de RSE estará apoyado y definido por un contexto histórico, por cuanto en la medida que la sociedad cambie y evolucione, veremos modificaciones en el concepto descrito y en los requerimientos exigidos.

En el entorno en que hoy se desempeñan las empresas, podemos visualizar una extensión del concepto de RSE, al ser considerada como un elemento estratégico para el logro de los objetivos empresariales, que puede constituirse en una herramienta que mejore el nivel de competitividad de las empresas.

Así, la RSE vista como una *herramienta de gestión empresarial*, constituye una actitud estratégica, que tal como señaló en 1999, Enterprise Knowledge Network (SEKN)²⁸, mejora la competitividad de la empresa y genera indudables beneficios para la comunidad, pues es un enfoque que se centra en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente, siendo una estrategia integral que aumenta el valor agregado y mejora la posición competitiva de la empresa.

En un planteamiento opuesto a lo anterior, Friedman²⁹ sostiene que los objetivos sociales y económicos difieren y se oponen, señalando que aquellas corporaciones que destinan recursos al ámbito social lo hacen a expensas de su desempeño económico, e incluso afirma que el beneficio

²⁸ Red de trabajo compuesta por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y varias escuelas de gerencia de Latinoamérica.

²⁹ “The Social Responsibility of Business is to increase its profits”, Friedman, The New York Times Magazine, 1970.

provisto por tales acciones corporativas es inferior al que pudiera lograrse con iniciativas de particulares. Esta afirmación resulta cierta en situaciones en que las contribuciones empresariales estén mal enfocadas y gestionadas, lo que respalda una falsa dicotomía entre el beneficio social y económico.

Sin embargo, una visión más estratégica acerca de la RSE nos permite ver que es posible efectuar esfuerzos sociales y junto con ello mejorar el contexto competitivo de largo plazo en que se desempeña la empresa, alineando ambos intereses, y ocasionando un beneficio social superior al que podría ser proporcionado por particulares, fundaciones e incluso el gobierno. De esta manera, el enfoque corporativo debe orientar la estrategia hacia la competitividad fomentando aquellas actividades que permitan la convergencia de intereses, desafío que resulta complejo pues no todas las iniciativas sociales dan lugar a la obtención de beneficios en las dos áreas; de hecho la mayoría de ellas no logran este propósito, en conjunto con mejoras en la competitividad.

Buscando alcanzar los propósitos planteados, resulta relevante considerar dos factores claves que permiten transformar a la RSE en una herramienta que ayuda a las empresas a mantenerse competitivas dentro de su industria y frente a sus consumidores y comunidad, los cuales corresponden a *dónde* enfocar y *cómo* realizar las iniciativas socialmente responsables, así como también comprender que un aspecto importante de la competencia depende de la productividad con la cual las compañías emplean los recursos naturales y el capital de trabajo en la elaboración de productos y servicios

de calidad. Por lo anterior, las contribuciones al respeto por el medio ambiente, el desarrollo de los trabajadores y la comunidad (educación, salud, seguridad, formación valórica, etc), la transparencia en la gestión y otros elementos relacionados, contribuyen a mejorar el contexto competitivo de la empresa, pues yendo más allá de sus obligaciones jurídicas, la empresa contribuye al desarrollo económico de la comunidad y de la sociedad en general, mejorando la calidad de vida de las personas, lo que en el largo plazo redunda en su propio interés.

Específicamente, la utilización de las prácticas socialmente responsables conllevan a mejorar diversos elementos que forman parte de la cadena de valor, tanto en sus actividades primarias como en las de apoyo, situación que ayuda a generar nuevos recursos y capacidades en las empresas y así consecuentemente fortalecer la estrategia corporativa, lo cual finalmente, conducirá a la mejora de la posición competitiva en el largo plazo.

En este sentido, será importante analizar aquellas áreas en las que converge la creación de valor social y económico, manejando factores condicionantes (trabajadores capacitados, calidad científica y tecnológica, transparencia y eficiencia de los procesos, utilización eficiente de los recursos naturales, y otros), con el fin de alcanzar las metas comunes de las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor, relativas a eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente.

Por otro lado, en un contexto de estrategia y rivalidad, la RSE contribuye a crear un ambiente competitivo más atractivo y transparente para la competencia, respetando las normas y regulaciones, así como también promoviendo el accionar honesto que abra las puertas a nuevos participantes, fomentando y fortaleciendo el desarrollo de las industrias de apoyo y relacionadas, lo que a su vez resultará beneficioso por el mayor compromiso responsable entre las redes de empresas, un alto intercambio de información y una reducción de costos.

En consecuencia, involucrar socialmente a la empresa (entendiendo la relación entre la RSE y el contexto competitivo para identificar *dónde* enfocar sus acciones sociales, y a la vez orientarse respecto a *cómo* actuar de manera socialmente responsable), es actualmente un imperativo estratégico y comercial, no sólo por el rol social que debe cumplir, sino como una herramienta que si bien no logra constituir una ventaja competitiva, permite fomentar la competitividad, siendo visto como un activo estratégico de importancia que es percibido como un elemento diferenciador por los clientes, trabajadores y grupos de interés de las empresas.

Finalmente, vemos que la RSE se ha vuelto más allá del compromiso voluntario hacia la sociedad, un requisito para la competencia en el corto plazo, y como una herramienta de acciones inherentes que permite la permanencia y sustentabilidad para la empresa en el largo plazo.

1.1 Resumen Capítulo I

El siguiente cuadro resume lo presentado en el Marco Teórico, estableciendo que a partir de cuatro enfoques que se encuentran entre las dos posiciones polares de la RSE, es posible definir un enfoque integrado de este concepto, que fusiona por un lado el enfoque de los “*Stakeholders*” y el “*Iluminado del Self-Interest*”, que plantean a la RSE como un elemento que ayuda al logro de los objetivos empresariales; y por otro, el enfoque “*Legal*” y el de la “*Ciudadanía Empresarial*”, que muestran a la RSE como regulador del accionar de las empresas.

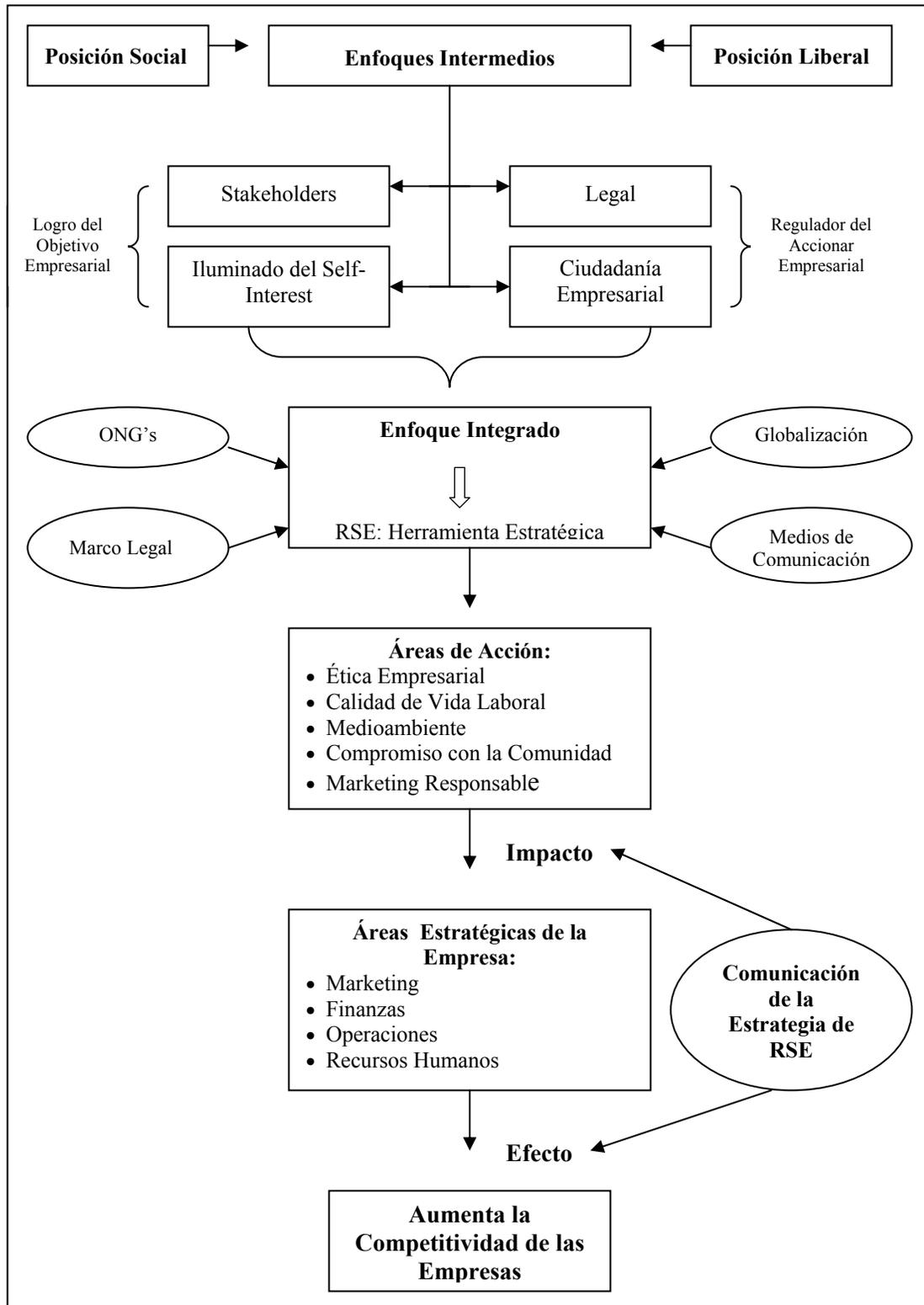
Como resultado de esta cohesión, se presenta a la RSE como una herramienta estratégica, la cual se constituye como un concepto dinámico y variable que depende de las presiones generadas por la creciente globalización de los mercados, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s), el marco regulatorio que rige a las distintas industrias, el contexto social, y los medios de comunicación.

Estas diversas presiones imponen exigencias en diferentes ámbitos para las empresas, lo cual ha hecho que las organizaciones orienten su accionar responsable en cinco áreas claramente delineadas las cuales corresponden a la “*Ética Empresarial*”, “*Calidad de Vida Laboral*”, “*Medioambiente*”, “*Marketing Responsable*” y “*Compromiso con la Comunidad*”.

Se ha observado empíricamente que la RSE dirigida a estas cinco áreas ofrece impactos positivos en sectores estratégicos de las empresas como Marketing, Finanzas, Recursos Humanos y Operaciones, para lo cual resulta fundamental la comunicación efectiva de tales prácticas como requisito previo.

La RSE así descrita, se considera como una herramienta estratégica que ayuda a la gestión de las empresas aumentando el valor agregado y potenciando el nivel de competitividad de las mismas en sus respectivas industrias, el cual se verá favorecido en mayor medida al contar con una efectiva comunicación de la estrategia de RSE.

1.2 Cuadro Esquemático Capítulo I



CAPÍTULO II: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CHILE

CAPÍTULO II: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CHILE

2. Responsabilidad Social Empresarial en Chile

La RSE en Chile es un tema emergente que surge en diversos actores de la sociedad (mundo empresarial, académico y organizaciones de la sociedad civil), que buscan reestructurarla y a su vez lograr cambios trascendentales en el desarrollo país. Es así, como en la actualidad estamos frente a una situación social donde las políticas públicas han comenzado a ponerse en práctica de manera conjunta con las políticas privadas, no sólo en la gestión de los recursos, sino también en las decisiones de suministro de los mismos; con el propósito de generar una significativa transformación en la realidad social.

En vista del incipiente tratamiento de la RSE en Chile respecto a otros países, se han planteado para nuestro país, cuatro nociones³⁰ relativas al concepto de RSE³¹ (“*Noción Social y de Desarrollo*”, “*Noción Solidaria Igualitaria*”, “*Noción Autorreferida o Friedmaniana*” y “*Noción Ética Sistémica*”), las cuales tienen como sustento los enfoques de alcance internacional referidos en el marco teórico. La propuesta de tales nociones ha sido respaldada por resultados empíricos obtenidos a partir del estudio de casos empresariales chilenos³².

³⁰ Ver definición detallada en Anexos II.

³¹ “RSE en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis”; Teixidó, S. Chavarri, R. Castro, A.; (2002)

³² “Responsabilidad Social: 12 casos empresariales”, Fundación PROhumana, 2001-2002

De acuerdo a lo anterior, el planteamiento relevante para nuestra propuesta mantiene estrecha relación con el enfoque *de los Stakeholders* y *el de la Ciudadanía Empresarial*, establecidos en el capítulo precedente. Este planteamiento incorpora de manera funcional aspectos importantes de las tres primeras nociones mencionadas (*“Noción Social y de Desarrollo”*, *“Noción Solidaria Igualitaria”* y *“Noción Autorreferida o Friedmaniana”*), que se orientan en forma desagregada al ámbito externo o al ámbito interno de las empresas.

Es así como la **“Noción Ética Sistémica”** es la que más se asemeja y apoya el planteamiento descrito; ya que desde una perspectiva integral, considera a la empresa como un ciudadano corporativo que debe responder simultáneamente a su comunidad externa e interna, reconociendo así que sus actividades impactan en distintos ámbitos, niveles y sectores sociales.

Comprender la noción de RSE apropiada para Chile resulta esencial para entender la implementación de estrategias sobre la misma, en cada una de las industrias y empresas en las que se aplica.

Así, en conjunto con las nociones referidas, es importante considerar que en nuestro país la relación entre las empresas y su comunidad obedecen a dos tipologías de acción, una de las cuales se relaciona a la promoción de la caridad traduciéndose fundamentalmente en donaciones en dinero; mientras que la segunda, propone que dichas acciones son parte de los planes

estratégicos de las empresas en el corto plazo como respuesta a las exigencias de los círculos cercanos al empresariado³³.

Tales puntos de vista y las alternativas intermedias a esas concepciones han permitido que, para el caso de Chile, se determine la existencia de tres niveles de desarrollo estratégico de la RSE conocidos como **Estrategia Emergente, Formalización Estratégica y Estrategia Formal**, los cuales han sido respaldados por el estudio de doce casos empresariales chilenos³⁴. Éstos se observan como secuencias dentro de un proceso evolutivo, el cual ha cambiado conforme se ha desarrollado la sociedad; y con ella el concepto de RSE el cual como se señaló en el capítulo anterior es de carácter dinámico y variable.

En el proceso señalado, la “**Estrategia Emergente**”³⁵ se posiciona como la primera de las acciones de RSE en Chile, basadas en el modelo latifundista³⁶, traspasado desde fines del siglo XIX a principios del siglo XX a los primeros empresarios de nuestro país. Las acciones de esta primera estrategia impulsan políticas de vivienda y urbanización, higiene social, alfabetismo y lucha contra las epidemias y el alcoholismo; en síntesis, problemas derivados de la pobreza de la sociedad de aquella época. Sin embargo, pese a estas iniciativas, a fines del siglo XX se produce un

³³ Teixidó, S. Chavarri, R. Castro, A. (2001): Op. Cit.

³⁴ “Responsabilidad Social: 12 Casos Empresariales en Chile”, Teixidó, S. Chavarri, R. Castro, A., Ediciones PROhumana, Chile, 2002.

³⁵ No confundir con el término utilizado habitualmente en Estrategia Competitiva.

³⁶ Sistema de hacienda que posee una visión paternalista en la relación que las empresas mantienen con su entorno y trabajadores.

quiebre en los avances, particularmente durante el período comprendido entre 1970-1973, y en la década de los ochenta con el sistema neoliberal que disminuye la participación de los privados en temas sociales.

A finales de la década de los ochenta, gracias al fortalecimiento de las empresas que contaban con una importante acumulación de capital, se da inicio a una nueva etapa marcada por la influencia de la globalización y la entrada de capitales extranjeros; conocida como **“Formalización Estratégica”**, en la cual las empresas detectan la necesidad de organizar y coordinar sus políticas de vinculación a la comunidad y trabajadores, y dirigen sus esfuerzos en busca de adquirir una basta sinergia, respondiendo a una necesidad generada por la opinión pública y los mercados internacionales, enmarcada en un plan estratégico que persigue mejores resultados de estas acciones. Sin embargo, existen inconvenientes relacionados con la escasez de métodos de evaluación y profesionales capacitados para desarrollar esta labor, junto con una tensa relación con los medios de comunicación masivos que al desconfiar de los programas que llevan a cabo algunas empresas, no le dan lugar, haciéndose necesario para las empresas pagar por la publicación de dichas iniciativas, cuya comunicación se ve como una herramienta que incrementa el valor marginal del producto, como estrategia de venta y fidelización de los clientes (es por esto que las estrategias de marketing con causa no son muy utilizadas en nuestro país).

Actualmente, la tendencia en Chile persigue la profesionalización de las políticas de RSE, las cuales apuntan a la **“Estrategia Formal”**, que corresponde a un nivel de internalización de la RSE como una estrategia, y en particular se preocupa de realizar acciones activas en tres ámbitos. El primero de ellos se refiere a las *“Acciones en la Cadena del Negocio”* que procuran influenciar en términos económicos a aquellas empresas que formen parte de su cadena (proveedores, contratistas y clientes), mientras que el segundo corresponde a las *“Políticas y prácticas de negocio básicas”*, que son las operaciones de la empresa que afectan a sus stakeholders; y por último, el tercer ámbito se enfoca al *“Involucramiento con la Comunidad”*, que busca la interacción y participación activa en el entorno en que se desempeña la empresa, promoviendo iniciativas de superación.

Una vez descritos los tres niveles estratégicos planteados para nuestro país, podemos considerar que éstos podrían simplificarse sólo en dos categorías de desarrollo, de las cuales la primera mantendría lo establecido por la *“Estrategia Emergente”*; mientras que en la segunda agruparíamos en una misma clasificación a la *“Formalización Estratégica”* y la *“Estrategia Formal”*, ya que éstas no se diferencian por un aspecto de formalización sino más bien por una consideración de los ámbitos en los que se orientan sus acciones. De esta manera, en la segunda categoría de carácter *“Formalizada”*, encontraremos adopciones de RSE que muestran acciones arraigadas y potenciadas en el ámbito interno (*“Estrategia Formal”*), y también otras dirigidas a un ámbito externo (*“Formalización Estratégica”*).

La adopción de la RSE en nuestro país se ha comportado desigualmente, ya que las empresas tienen divergentes motivaciones o intereses que las llevan a desarrollar e implementar en distinta profundidad aspectos de la RSE; así como también se ve afectada en distinta medida por el impacto de la globalización de los mercados y los cambios organizacionales; ante lo cual se presentan dos caminos a seguir; primero, presentar ante la sociedad y la opinión pública el nuevo rol de las compañías comprometidas no sólo con el mercado, sino también con las tareas sociales; y segundo, la modernización de la acción social que antiguamente poseía una visión paternalista.

A su vez, se debe considerar que la creciente globalización de los mercados y el efecto de los tratados comerciales que se han concretado durante la última década, son relevantes para visualizar la realidad industrial, ya que éstos hechos han afectado de manera heterogénea a las industrias nacionales, haciéndose necesario para las empresas afectadas estar a la altura de las grandes potencias, mejorando aspectos de gestión que permitan acercarse al nivel de competitividad de las empresas extranjeras, de forma de cumplir con al menos el mínimo estándar esperado por los nuevos socios comerciales.

Lo anteriormente señalado, puede apreciarse al efectuar una mirada general a algunos de los sectores industriales del país. Por ejemplo, la SOFOFA ha desarrollado diversas iniciativas al interior de sus empresas miembros,

especialmente en el ámbito de la educación, vivienda y salud, entre otras actividades.

El sector agrícola³⁷, además de enfrentar la apertura de los mercados internacionales, ofrece atención médica, educación y capacitación a los trabajadores del medio rural. Sin embargo, se reconoce, que la dedicación en el ámbito de la RSE ha sido por parte de los grandes agricultores, es decir, han sido en ellos en quienes ha recaído esta labor, lo que ha incidido que sean acciones individuales y en ocasiones paternalistas en el trato con los trabajadores rurales a diferencia del trabajo más integrado que han llevado a cabo en los gremios más industriales o de servicio.

Por su parte, en el sector forestal³⁸ la relación con la RSE se traduce en cómo internalizar y combinar la creación de riqueza, la protección al medio ambiente y el desarrollo social, pilares en los cuales se sostiene el desarrollo sustentable, por ser éste un rubro que emplea los recursos naturales en su proceso productivo. Además existen otras preocupaciones en este tipo de empresas como son la prevención de riesgo, capacitación y formación del personal, así como los programas de salud para los empleados que en ocasiones son utilizados por la comunidad circundante, especialmente en el sector rural donde la atención estatal en este ámbito no llega.

³⁷ Ministerio de Agricultura, URL: www.minagri.gob.cl

³⁸ Corporación Chilena de la Madera (Corma), URL: www.corma.cl

Por otro lado, en el ámbito del sector minero³⁹, es posible detectar que en los últimos 80 años el tema principal ha sido la seguridad en el trabajo. Un dato ilustrativo es que este sector cuenta con las tasas más bajas de índices de accidentes laborales. Mientras que en la actualidad, se observa que las empresas mineras han adquirido voluntariamente desde hace ya bastante tiempo, grandes compromisos con sus trabajadores, el medioambiente y la comunidad local, regional e incluso con todo el país. Están preocupadas por crear un ambiente de trabajo positivo y seguro para todas las personas involucradas. Se preocupan por la igualdad de oportunidades y por el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores, los cuales a su vez contribuyan con una alta productividad.

Dado lo anterior, es posible observar que en los últimos años se ha ido extendiendo la idea que cualquier actividad que desarrolle una empresa tiene un efecto en el entorno, ya sea en el ámbito local, regional, nacional o mundial, lo que ha contribuido a que las empresas creen conciencia y desarrollen planes de RSE, e incluso algunas llegan más allá aplicando una de las modalidades más extendidas en el ámbito mundial, referida a la creación de fundaciones que contribuyen a la superación de los problemas sociales de diferentes tipos.

Una vez realizada esta mirada general a industrias nacionales, es posible apreciar que hay empresas que están aún en una etapa de Estrategia

³⁹ Ministerio de Minería, URL: www.minmineria.cl

Emergente como es el caso de la industria agrícola. Asimismo, es posible observar que otras industrias, como en el caso de algunas empresas mineras y forestales, siguen las tendencias actuales de la Estrategia Formal, ya que incorporan en sus prácticas aspectos que contribuyen a un desarrollo sustentable. Muchas otras empresas actualmente se encuentran en una etapa intermedia de desarrollo estratégico, al estar en un proceso de transición y asimilación del desarrollo de la conciencia social.

Por último, cabe mencionar que las empresas chilenas son muy heterogéneas; por lo tanto, el concepto de RSE debe redefinirse de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas y de la sociedad. Es en este contexto que la gestión de la RSE en cada empresa pareciera depender en última instancia del sector o rubro en el cual se desenvuelve, junto con el impacto del proyecto-empresa en la comunidad que está inserta.

2.1 La Gran Minería en Chile

Si bien el concepto de RSE se aplica a la mayoría de los sectores industriales del mercado, en el caso particular de la Gran Minería y de aquellas industrias que utilizan recursos naturales, tanto renovables como no renovables en su proceso productivo⁴⁰, se emplea más bien el concepto de “**Desarrollo Sustentable**”, pues proporciona de manera específica las pautas de acción que desempeñan estas industrias.

⁴⁰ Empresas Petroleras, de Gas, Químicas y Forestales.

Según la definición del Informe de Brundtland⁴¹, el Desarrollo Sustentable en su aspecto más genérico queda definido como *“las formas de progreso que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer o poner en peligro la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”*. Este concepto es aceptado internacionalmente y es compatible con el desarrollo del sector minero nacional, ya que implica mantener la calidad de vida general, permitir un acceso continuo a los recursos naturales y minimizar los impactos ambientales en el tiempo, permitiendo así que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades de dichos recursos.

El Desarrollo Sustentable enfoca su labor en tres dimensiones que influyen en el actuar de las industrias que emplean recursos naturales en su producción, las cuales corresponden a la *“Dimensión Económica o Sustentabilidad Económica”*, *“Dimensión Ecológica o Sustentabilidad Ambiental”* y *“Sustentabilidad Social o Desarrollo Social”*. En el caso particular de la minería, el Consejo Minero de Chile⁴² ha identificado estas tres áreas señalando que la primera de ellas se refiere a la mantención del capital usado para la producción de bienes y servicios, considerando el capital humano, capital social y capital natural (el cual incluye materias primas tan preciadas como el agua, el aire, y la vida vegetal y animal). Por su parte, el segundo principio fundamental del Desarrollo Sustentable,

⁴¹ Definición de Desarrollo Sustentable que han adoptado los países en forma universal, contenido en el Informe de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo (WBCSD) de 1987, más conocido como Informe Brundtland.

⁴² “Gran Minería Chile y Desarrollo Sustentable, acciones y reflexiones”, Consejo Minero de Chile, Mayo 2002.

relativo a la “*Sustentabilidad Ambiental*” se refiere a la capacidad del medio ambiente físico para proporcionar las materias primas necesarias para la elaboración de bienes, así como también, a la capacidad de asimilar la generación de residuos. Por último, el “*Desarrollo Social*”, hace hincapié en la progresiva disminución y eliminación de la pobreza, estructura que permite a la población, tanto interna como externa de la empresa, conseguir una mejor calidad de vida.

En consideración de lo anterior, para que la industria minera obtenga el mayor provecho presente y futuro del Desarrollo Sustentable, y para que pueda llevar a cabo todas las facetas del negocio con excelencia, transparencia y responsabilidad; tendrá que proporcionar las instancias que le permitan mantener en equilibrio de las tres dimensiones mencionadas anteriormente, para así lograr las metas de la industria.

En Chile, la industria minera históricamente ha sido primordial para el desarrollo económico y social, ya que representa aproximadamente el 50% de las exportaciones y el 10% del Producto Interno Bruto⁴³ del país, en promedio durante la última década. Debido a la importancia nacional de este sector, se considera que el desarrollo futuro se debe realizar de manera sustentable, en especial, proporcionando una adecuada protección al medio ambiente, bajo un marco de equidad social. Por estas razones, la Gran Minería no ha querido permanecer exenta de los cambios que se han generado en cuanto a la introducción, gestión y accionar del Desarrollo

⁴³ “Indicadores y Estadísticas”, Consejo Minero de Chile, Julio 2003.

Sustentable, lo que se evidencia en que actualmente más empresas de este rubro han incorporado dentro de sus prácticas laborales y de producción los conceptos que conllevan ser socialmente responsable, a través de lo cual se observa que las empresas tienen derechos y responsabilidades tanto internas como externas en el campo ético, laboral y medioambiental, así como también interés en su relación con la comunidad; lo cual va más allá de la maximización de las ganancias a corto plazo, y que permitirá que en el futuro sean empresas valoradas por ser “Ciudadanos Corporativos”⁴⁴.

Las empresas que actualmente desarrollan fuertemente esta nueva estrategia en la industria de la minería en Chile son Codelco⁴⁵ y Minera Escondida⁴⁶, las cuales son las principales productoras de cobre en Chile y el mundo, siendo a la vez las más eficientes y rentables⁴⁷, ya que han podido internalizar los principios fundamentales del concepto de Desarrollo Sustentable, siguiendo las tendencias actuales que buscan alcanzar la Estrategia Formal de RSE.

2.2 Resumen Capítulo II

En el siguiente cuadro se puede observar que la RSE en Chile sigue una perspectiva que concuerda con los enfoques definidos en el capítulo I, y es

⁴⁴ “El ABC de la RSE en Chile y el Mundo”, Acción RSE, Diciembre 2003.

⁴⁵ “Codelco: Corporación del Cobre; es el primer productor de cobre del mundo y una de las empresas más rentables de la industria”(Acción RSE; caso práctico año 2003).

⁴⁶ “Minera Escondida: segunda minera productora de cobre en Chile.”Ministerio de Minería.

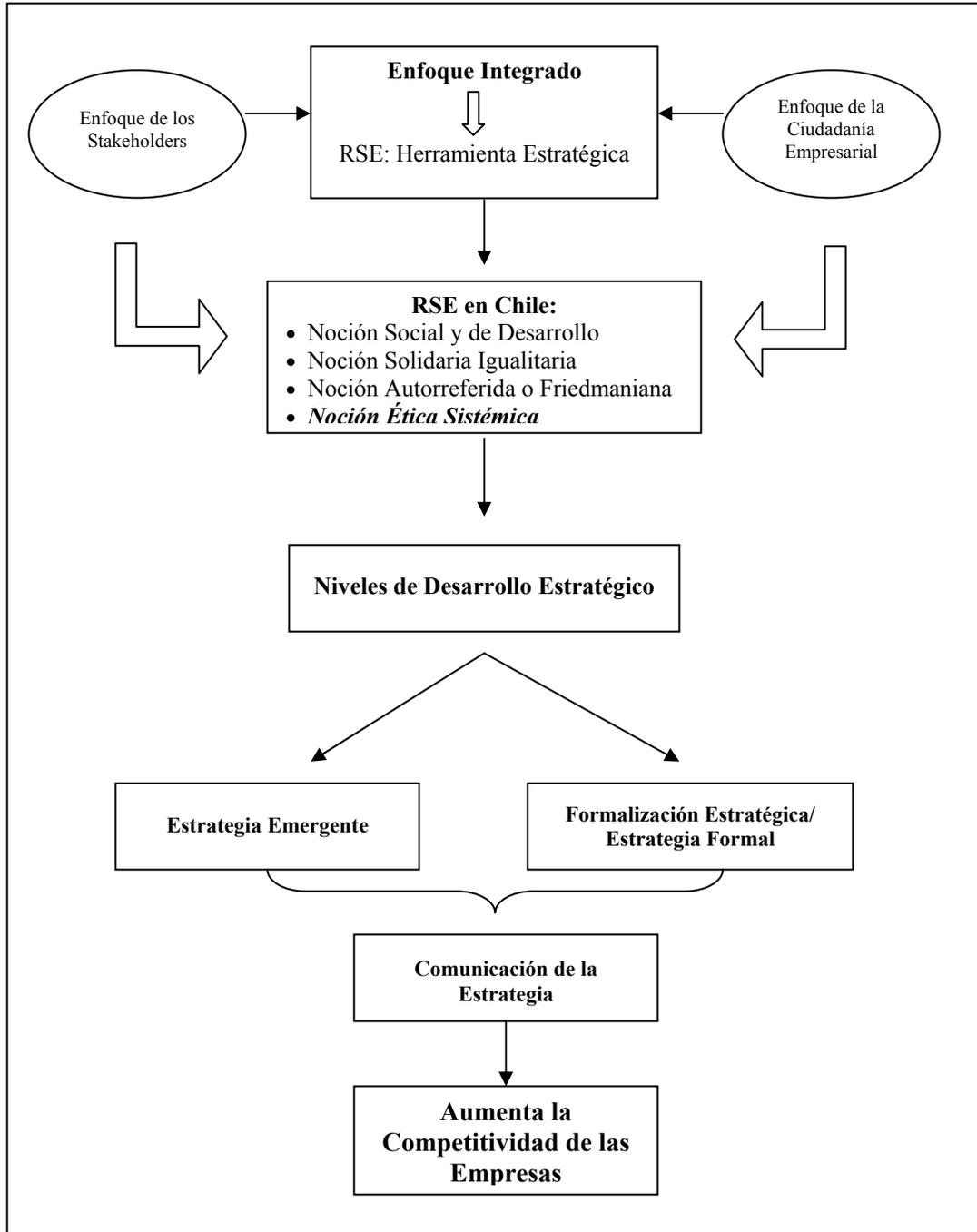
⁴⁷ “Análisis de Resultados Financieros de la Industria del Cobre en Chile, Minera Escondida y Codelco 1998-2002”, Manuel Riesco Larraín, Marzo 2004.

por eso, que en este sentido hemos escogido la *Noción Ética Sistémica*, entre las otras nociones planteadas para nuestro país, pues ésta se orienta en la misma dirección propuesta en el marco teórico que define un concepto integrado, señalando que la empresa debe atender simultáneamente a su comunidad interna y externa, y reconociendo que la conducta socialmente responsable tiene la potencialidad de entregar beneficios estratégicos para las organizaciones.

La noción escogida para el caso de Chile, da amplitud para observar que en nuestro país existen diferentes niveles de desarrollo e implementación de la RSE, los cuales hemos dividido en dos grupos; el primero corresponde a la Estrategia Emergente que se evidencia en empresas que mantienen un bajo grado de implementación de las prácticas socialmente responsables; y el segundo es una Estrategia Formalizada, la cual agrupa a dos de los enfoques planteados debido a sus similitudes (Formalización Estratégica y Estrategia Formal), en el cual se puede apreciar un mayor nivel de compromiso por parte de las empresas en lo relativo a las prácticas de RSE.

Es así, como una vez revisado lo que acontece en el entorno nacional, en industrias consideradas como relevantes, podemos apreciar que existe una correlación positiva entre la implementación y comunicación efectiva de las prácticas socialmente responsables, y el nivel de competitividad de las empresas que las realizan.

2.3 Cuadro Esquemático Capítulo II



CAPÍTULO III: CONCLUSIONES

3. Conclusiones Finales

La discusión realizada en los capítulos precedentes nos han llevado a la construcción de un concepto integral de RSE, el cual es visto como una técnica de gestión empresarial de carácter estratégico, que incorpora en sus consideraciones el respeto por los valores éticos, el medioambiente y la comunidad, con el propósito de conseguir los objetivos corporativos y asegurar su permanencia, sustentabilidad y competitividad en el largo plazo.

Resulta relevante considerar que, de acuerdo a lo planteado por el *Enfoque de los Stakeholders*, en la sociedad existen diferentes grupos de interés quienes tienen la capacidad de potenciar o limitar las actividades de las organizaciones, y por tanto, las necesidades de éstos deben ser atendidas y satisfechas por las acciones que realizan las empresas.

Orientándose a este mismo objetivo, las corporaciones deben poner especial énfasis en la *comunicación efectiva* de las actividades socialmente responsables que realizan y que son valoradas por estos grupos (“stakeholders”), permitiéndoles a las corporaciones acceder a los beneficios que reportan tales prácticas, a través de respuestas favorables por parte de los consumidores.

Las exigencias que imponen los stakeholders han definido áreas en las que deben enfocarse las empresas socialmente responsables, a través de las cuales se observa empíricamente el alcance de beneficios estratégicos de

diversa índole, tales como mejora en la imagen de marca, acceso a mejores posibilidades de financiamiento, retención de buenos talentos, entre muchos otros beneficios, que conjuntamente contribuyen a lograr un fortalecimiento en la posición competitiva de cada empresa, en la medida que las organizaciones sean capaces de atender simultáneamente las demandas internas y externas a las que se enfrentan, incentivando a la vez, un aumento de los estándares en las industrias en las que participan.

De este modo, la RSE se plantea como una herramienta estratégica que estará sujeta a un contexto histórico y social definido, otorgándole a este concepto un matiz dinámico, sujeto a la evolución que experimente cada sociedad.

En Chile, la discusión de la RSE es un tema emergente, en la cual se considera que la noción más aplicable es aquella, que en estrecha relación con el enfoque postulado en el primer capítulo, señala que las empresas deben ser capaces de atender en forma simultánea los requerimientos de la comunidad interna y externa de las mismas.

Tales requerimientos han definido tres niveles estratégicos de implementación de la RSE en nuestro país, que corresponden a la *Estrategia Emergente*, *Formalización Estratégica* y *Estrategia Formal*, los cuales se asocian progresivamente a una mayor integración de tales aspectos. Sin embargo, en nuestro análisis los hemos simplificado en dos

niveles, agrupando los dos últimos niveles en una misma categoría, en función de la profundidad con la cual se aplican las políticas de RSE.

Si bien, la tendencia actual de las grandes empresas en Chile se dirige hacia la *Estrategia Formal*, existe mucha diferencia entre las distintas organizaciones dentro del marco nacional, observándose un alto grado de heterogeneidad entre ellas, pues así como se manifiestan corporaciones muy avanzadas en esta materia, también se aprecian muchas otras que manifiestan una casi nula o incipiente cultura socialmente responsable, situación que en gran medida se define por el rubro en el que esté inserta cada empresa (competitividad industrial), así como también por el tamaño y recursos disponibles para tales prácticas.

En el caso particular de la Gran Minería en Chile, los principales representantes de esta industria no se han mantenido al margen de las políticas socialmente responsables, debido a exigentes factores de competencia nacional e internacional, así como también gracias a los altos niveles de recursos que les permiten invertir tanto en acciones de responsabilidad social, como en la comunicación de las mismas.

Es así como los principales actores en la industria nacional minera, como Codelco y Minera Escondida, se destacan por sus acciones de RSE, que incluso han sido galardonadas con reconocimientos como el premio “Benjamín Teplizky Lijavetzky”, que es entregado por el gobierno, que consideran y evalúan el mejoramiento de la productividad y la

competitividad de la industria minera, el respeto al entorno y la contribución al desarrollo sustentable.

Debido a lo anteriormente expuesto, hemos considerado que la industria minera en Chile es la que muestra un mayor grado de avance en la implementación de las prácticas socialmente responsables, herramienta también conocida como Desarrollo Sustentable en dicha industria, la cual utiliza en su proceso productivo recursos naturales no renovables.

Es por esto, que en el siguiente capítulo se ejemplifica empíricamente un caso real, enfocado en un proyecto de RSE propuesto por la Minera Escondida, específicamente por su Planta Los Colorados. Este proyecto busca mejorar la calidad de vida en una comunidad de escasos recursos, llamada Villa Esperanza, mediante un proceso de empoderamiento en dicha localidad. Así, por iniciativa del gerente general de la Planta Los Colorados, se redactó un informe del proyecto, el cual será presentado ante un comité interno de la minera para su posterior evaluación y aprobación/reprobación.

CAPÍTULO IV: CASO REAL MINERA ESCONDIDA

VILLA ESPERANZA

El 17 de Agosto del año 2003, César De Ferrari, Gerente General de la División *Los Colorados* de Minera Escondida Ltda., ubicada en el norte de Chile, estaba a la espera de la decisión que tomaría el comité directivo de la compañía, presidido por Marcelo Vaillant, en lo referente a una propuesta presentada para realizar acciones de Responsabilidad Social Empresarial⁴⁸ en una comunidad cercana a la Planta Concentradora Los Colorados, conocida como *Villa Esperanza*.

César De Ferrari había señalado explícitamente al presidente de la compañía que la realización y puesta en marcha de este proyecto, resultaría beneficiosa para Minera Escondida, respecto a la imagen y reputación de la empresa frente a la comunidad en la que opera. Asimismo, este proyecto sería favorable para las 110 familias que habitan esta comunidad, muchas de las cuales forman parte de la fuerza de trabajo de Minera Escondida.

De acuerdo a lo estimado por César De Ferrari y su equipo de trabajo, el proyecto “*Villa Esperanza*” involucraría inversión en cuanto a gestión, tiempo y recursos de los empleados de la planta *Los Colorados*, en beneficio de la comunidad de *Villa Esperanza*.

Si bien, César de Ferrari estaba convencido de que éste era un muy buen proyecto en materia de RSE, sabía que Marcelo Vaillant tenía en su poder

⁴⁸ De aquí en adelante RSE.

diversos proyectos en carpeta, los cuales se orientaban a otras áreas, como Ética Empresarial, Medioambiente, Calidad de Vida Laboral y Marketing Responsable; los que también podrían resultar favorables para el desempeño de la compañía.

Mientras César De Ferrari esperaba la decisión tomada por el Comité Directivo de la compañía, éste por su parte, analizaba las acciones en materia de RSE seguida por la competencia en la industria minera en Chile, así como también la posición de Escondida dentro de la misma.

1. La Industria Minera en Chile

En el 2003, la minería era uno de los sectores más dinámicos y relevantes de la economía chilena. En ese mismo año contribuyó con cerca del 10% del producto geográfico bruto y más del 35% de las exportaciones del país (véase figura 1) que fueron dirigidas principalmente a Asia, Europa y América (véase figura 2). Este sector había atraído inversiones por más de US\$35.000 millones autorizados desde el año 1974 hasta el 2001. En el año 2002, la inversión sectorial se elevó a US\$1.200 millones, aún en una situación de inestabilidad y turbulencias en la economía internacional, lo que contribuyó a posicionar a Chile como uno de los mayores productores y exportadores de cobre en el mundo (véase figura 3 y Tabla N°1 - al final del caso), siendo catalogado como el país más atractivo para invertir en minería a nivel mundial.

Figura N°1

(Fuente: Estadísticas del cobre y otros minerales – Comisión chilena del cobre)



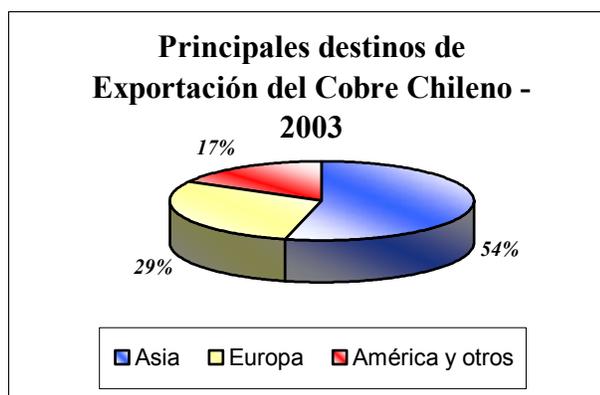
Lo anterior estaba respaldado por las altas reservas mineras que poseía Chile, equivalentes al 35% del total mundial, las cuales eran yacimientos de minerales de alta ley. Adicionalmente otros factores determinantes de la posición que Chile ocupaba en ese entonces a nivel mundial, correspondían a la mano de obra reconocida por su especialización en minería (know-how minero) y a la existencia de infraestructura vial, portuaria y energética de bajo costo en comparación con otros países similares.

No obstante, el desfavorable comportamiento del precio de los metales (véase figura 4), los altos niveles de inventarios y la inestabilidad del crecimiento económico y del consumo de los principales países demandantes de cobre, eran hechos que los productores chilenos debieron

enfrentar, sobre los cuales sería necesario reflexionar y decidir la senda más conveniente para encauzar el crecimiento del sector.

Figura N°2

(Fuente: Estadísticas del cobre y otros minerales – Comisión chilena del cobre)



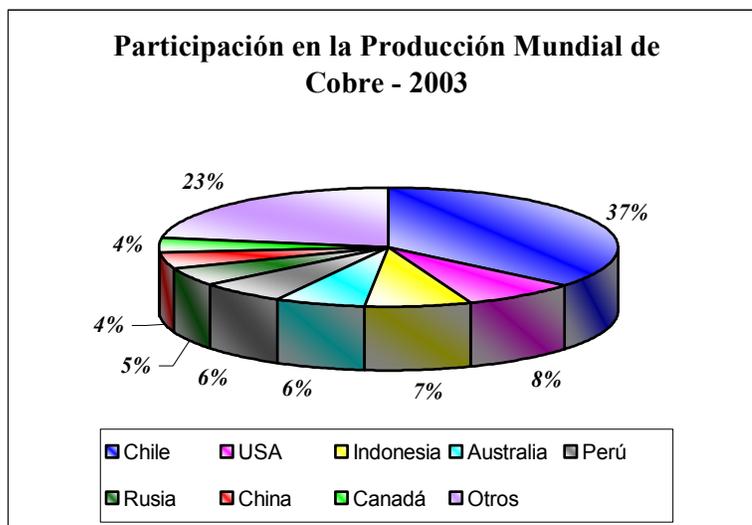
Estimaciones indicaban que el desarrollo económico de Chile permanecería vinculado a la minería, por lo cual la industria minera chilena, el Gobierno y la comunidad debían asumir los roles que les correspondían, en una posición coherente e integrada, enfrentando los desafíos de la minería en el largo plazo. En consecuencia, la visión del país se construía en torno a las potencialidades de la minería, para que ésta siguiera contribuyendo al desarrollo del mismo en forma sustentable.

Por estas razones, las principales compañías mineras habían adquirido voluntariamente desde años anteriores, grandes compromisos con sus trabajadores, la comunidad local, regional e incluso con todo el país. Así se demostraba que las empresas mineras veían a las actividades de RSE como

una inversión que promovía un funcionamiento enmarcado en un accionar socialmente responsable, en el cual todas las acciones realizadas eran muy bien analizadas para lograr transacciones beneficiosas para todos los involucrados.

Figura N°3

(Fuente: Estadísticas del cobre y otros minerales – Comisión chilena del cobre)

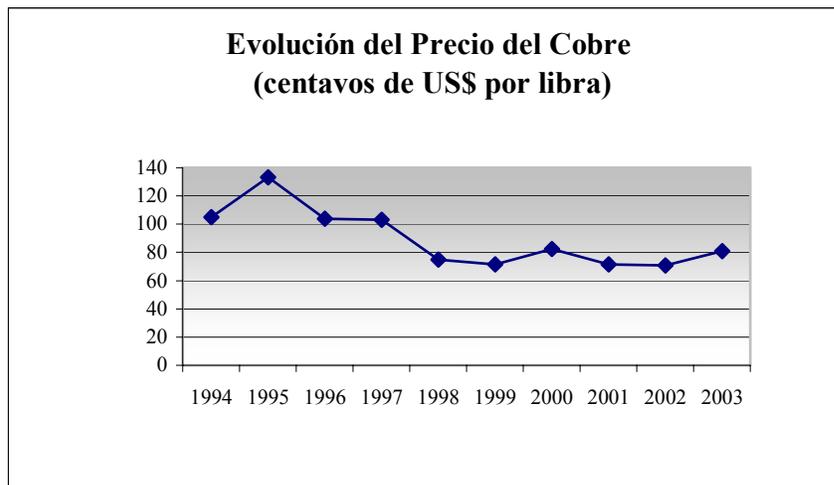


En particular, desde los años 90, las empresas mineras habían reaccionado positivamente a la incorporación de las dimensiones de la sustentabilidad a su gestión, reconociendo que esto constituía un factor de competitividad para el negocio minero.

De esta manera, las principales empresas de la Gran Minería en Chile, desarrollaron políticas de buena vecindad con las comunidades de las que formaban parte, efectuando aportes significativos en áreas tales como educación, salud, desarrollo social, deporte y otras.

Figura N°4

(Fuente: Estadísticas del cobre y otros minerales – Comisión chilena del cobre)



2. Principales Productores de Cobre en Chile

En el año 2003, la industria minera en Chile estaba compuesta por una empresa de propiedad estatal (Codelco) y diversas empresas privadas. En 1994, la participación del Estado en la industria alcanzaba un 51% mientras que el dominio de las empresas privadas correspondía al 49% restante. Sin embargo, con el transcurso de los años esta composición de la industria se modificó, llegando a una participación del 34% estatal y 66% privada⁴⁹ en el 2003.

Los principales actores en este rubro correspondían a Codelco, Minera Escondida, Minera Doña Inés de Collahuasi y Minera Los Pelambres. Estas

⁴⁹ Anuario Comisión Chilena del Cobre: “Estadísticas del Cobre y otros Minerales”, 2003.

últimas tres aumentaron su participación en la minería, debido al fuerte crecimiento que experimentó este rubro en la última década, situación que en conjunto con las variaciones que afectaban a la industria inducían a mantener un alto nivel de competitividad por parte de cada una de las empresas que actuaban en este rubro, las cuales en la búsqueda de agregar valor a todas las áreas sus áreas, procuraban mejorar tanto económica como socialmente. De esta manera, era posible apreciar que tanto en compañías privadas como estatales, la RSE se había convertido en una importante herramienta de gestión.

Por estos motivos, las principales empresas representantes de la actividad minera emprendieron diversas acciones en materia de Desarrollo Sustentable⁵⁰, clasificadas en sustentabilidad económica, sustentabilidad ambiental, y sustentabilidad social.

Las consideraciones básicas para todas las compañías mineras se orientaban a la sustentabilidad económica buscando desarrollar al máximo sus potenciales de negocios, y asegurando la calidad y mejoramiento continuo de los procesos para comprometerse con una actividad que no pusiera en peligro la satisfacción de consumo de futuras generaciones. Esta orientación resultaba vital para la existencia de cada una de las empresas, pues les permitía operar siendo rentables económica y competitivamente en el largo plazo. Lo anterior a su vez, les entregaba la posibilidad y recursos para

⁵⁰ Concepto similar a RSE, aplicable a aquellas industrias que emplean recursos naturales en sus procesos productivos por la mayor especificidad que incorpora para estos rubros en sus consideraciones.

realizar actividades en las otras materias del Desarrollo Sustentable, en beneficio de la sociedad y el medioambiente.

En el área medioambiental se observaba una fuerte competitividad entre los mayores actores de la industria minera. Éstos se habían comprometido a través de diferentes formas con el cuidado medioambiental, visualizándose como uno de los aspectos más evidentes la obtención de las normas ISO (véase Tabla N°2 – al final del caso). La primera compañía minera que consiguió la certificación ISO 14.001 fue Minera Escondida en el año 1999, seguida por Codelco y Minera Doña Inés de Collahuasi en el año 2001 (esta última también obtuvo la certificación ISO 9.001 en el año 2003).

En el caso de la empresa de propiedad estatal, ésta comenzó con un lento proceso frente al Desarrollo Sustentable, apuntando en sus orientaciones iniciales al ámbito medioambiental. Estos esfuerzos se hicieron más significativos con el tiempo en respuesta a la necesidad de mantenerse competitiva frente a las otras mineras.

De esta manera Codelco emprendió diferentes acciones, bajo el programa de inversión social “Codelco Buen Vecino” a través del que realizó actividades de conservación y recuperación de los recursos naturales (hacienda ecológica los Cobres de Loncha), acuerdos ambientales voluntarios para generar soluciones a problemas ambientales históricos, y la

forestación en conjunto con la CONAF⁵¹ de zonas ubicadas en el norte de Chile, entre otras actividades en esta materia.

Minera Doña Inés de Collahuasi, por su parte, realizaba diversas actividades para velar por el compromiso, respeto y preservación del medio ambiente, dentro de las cuales se encontraban la investigación y estudios sobre los efectos del trabajo en altura (junto al centro de medicina en altura de la Universidad de Chile), proyectos de reforestación, recuperación y trasplante de especies, estudio de la conservación de la biodiversidad y uso sustentable de la cuenca Salar Alto Andino, recuperación de sitios arqueológicos transformados en su área de operaciones y plantación de 5.000 especies arbóreas en las localidades de Alto Hospicio, entre las más relevantes.

En el caso de Minera los Pelambres, el cuidado medioambiental constituía su más importante arista de Desarrollo Sustentable. En éste ámbito se encargaba de múltiples iniciativas, tales como el reciclamiento del agua utilizada en las faenas (85% del agua utilizada), manejo de residuos industriales líquidos y sólidos, control de la emisión de polvo mediante el uso de tecnología de punta en todos los procesos, recuperación de más de 170.000 metros cúbicos de suelo vegetal para su posterior forestación con especies nativas y mantención de tres extensas áreas de protección ambiental.

⁵¹ Corporación Nacional Forestal (Chile).

La tercera y última área de acción en materia de Desarrollo Sustentable, relativa a la Sustentabilidad Social, resultaba ser una categoría de fuerte impacto en la sociedad y en la comunidad inmediata en la que se desempeñan las compañías mineras, por lo cual la mayoría de ellas habían emprendido variadas actividades en este ámbito.

Codelco efectuó variadas acciones, algunas de las cuales correspondieron a programas de apoyo a los pueblos indígenas promoviendo su desarrollo cultural, la creación de una Galería Cultural en su casa matriz en la que se ofrecían exposiciones de artistas nacionales e internacionales (pintores, escultores, orfebres, fotógrafos y otros) y programas de reinserción social para personas privadas de libertad y para ex presidiarios.

Collahuasi por su parte, era la principal empresa generadora de empleo en la primera región, teniendo como pilar básico de su estilo de negocios la preocupación por la seguridad, salud y bienestar de los empleados. Para esta minera la educación y cultura constituían aspectos esenciales para mejorar la relación que la compañía mantenía con la comunidad. En este contexto, gestionó programas de becas para universitarios y para estudiantes del Centro Tecnológico Minero, impartió cursos de capacitación a miembros de la comunidad de Pica y Pozo Almonte, implementó y entregó materiales a colegios ubicados en la provincia en la que desempeñaba sus actividades, participó en campañas de prevención del uso de drogas, realizó investigaciones y publicaciones del patrimonio de la Primera Región de Chile, ofreció presentaciones culturales gratuitas en Pica e Iquique (teatro,

ballet, ópera, etc) y entregó herramientas a agricultores de Pica para realizar mejoras en su productividad (sistema de control de plagas, riego por goteo y preparación de suelos para agricultura orgánica), entre otras iniciativas.

Minera Los Pelambres también comprendió la relevancia que tenía su presencia para el desarrollo de la comunidad, al ser el primer empleador de la Cuarta Región de Chile, lo cual representaba una oportunidad para impulsar el desarrollo económico local. Bajo este contexto, buscó mejorar la educación (politécnica, agrícola, ambiental y escuelas rurales), ofreció cursos de capacitación asociados a actividades tradicionales de la zona, preparó laboralmente a trabajadores y empresarios locales, creó nuevos atractivos en la zona del Río Choapa, y potenció sectores productivos relevantes de la Provincia.

Adicionalmente, Minera Los Pelambres realizó cursos de computación en la localidad de Caimanes, cursos de “Corte y Soldadura” en la localidad de Cuncumén y programas co-financiados con la CORFO⁵² que permitieron capacitar a cerca de 40 empresarios de Los Vilos, Illapel y Salamanca, promoviendo el desarrollo productivo a nivel provincial, en servicios, turismo, etc.

Las actividades realizadas por los mayores actores de la Gran Minería en Chile requirieron de fuertes montos de inversión. Codelco invirtió entre

⁵² Corporación de Fomento Fabril (Chile).

1994-2000 en proyectos ambientales y sociales US\$ 773 millones, en el 2001, US\$50 millones, durante el 2002 más US\$204 millones, y en el 2003 el total de inversiones ambientales y de seguridad laboral efectuadas ascendieron a más de US\$57 millones. Collahuasi por su parte, sólo en materia de infraestructura (pavimentación, construcción de viviendas y otros) invirtió cerca de US\$100 millones, mientras que Los Pelambres en un plan denominado “Proyecto Integral de Desarrollo” destinó un monto cercano a los US\$750 millones.

Estas inversiones se vieron respaldadas por el gran interés de las mineras en lograr un desarrollo sustentable a lo largo del tiempo, para ser reconocidas dentro de sus comunidades como buenos ciudadanos corporativos, al realizar iniciativas en beneficio de su comunidad, del país y del medioambiente.

3. Minera Escondida Limitada

Minera Escondida se ubicaba en Chile, en el desierto de Atacama, 170 kilómetros al sureste de la ciudad de Antofagasta. Escondida era uno de los yacimientos cupríferos de mayor producción, el cual proveía el 8% de la producción total de cobre a nivel mundial, equivalente a 350 millones de toneladas de material extraído al año.

La construcción y puesta en marcha de las operaciones de Escondida se extendieron por dos años, entre 1988 y 1990, procesos que le permitieron

contar con una infraestructura que contemplaba dos plantas concentradoras (Los Colorados y Laguna Seca), una planta para la producción de cátodos, dos mineroductos para transporte del concentrado y una planta de filtrado e instalaciones portuarias para embarque, lo que significó una inversión cercana a los US\$ 4.000 millones.

En el año 2003, los principales productos comercializados por Escondida correspondieron a concentrados de cobre, cobre blister y ánodos, cobre refinado, productos semi-facturados y manufacturados, y la chatarra de cobre; los que en su mayoría tenían por destino países como Japón, Alemania, Canadá, China, Suecia, Brasil, Corea del Sur y Francia, entre otros.

Desde la puesta en marcha de Minera Escondida, ésta se comprometió con el Desarrollo Sustentable, compromiso originado por la estrecha relación de este concepto con sus propietarios (BHP Billiton (57,5%), Río Tinto (30%), Japan Escondida Corporation (10%) y la Internacional Finance Corporation del Banco Mundial (2,5%)), debido a que éstas empresas habían trabajado desde siempre en pro de la RSE en el mundo, orientándose hacia acciones de HSEC (salud, seguridad, ambiente y comunidad). Por esta razón, Minera Escondida, se mantuvo a la vanguardia de esta forma de hacer negocios, comprometiendo integralmente su estrategia en el mejoramiento continuo de su gestión, el uso eficiente de los recursos naturales y una constante preocupación por la excelencia en la calidad de vida de sus empleados, del

compromiso con la comunidad, y del cuidado y respeto medioambiental; para posicionarse como líder en el contexto de la RSE.

Fue así como Minera Escondida se destacó en Chile por ser una de las empresas mineras con mayor orientación a las prácticas de RSE, para lo cual destinó parte importante de sus recursos a tales fines. En 1996, creó la *Fundación Minera Escondida*, mediante la cual buscó desarrollar caminos innovadores de RSE que reflejaran la voluntad corporativa de la Minera.

En 1999, Escondida recibió el Premio Benjamín Teplizky, a través del cual, el Ministerio de Minería de Chile la reconoció como la empresa más destacada en Seguridad Minera y Desarrollo Sustentable del país. El mismo año, el Consejo Nacional de Seguridad de Chile otorgó a la empresa 14 distinciones entregadas en diferentes categorías a distintas áreas en las que enfocaba sus inclinaciones en materia de RSE.

El propósito principal de Escondida era crear valor en relaciones de beneficio mutuo con sus accionistas, comunidades, clientes y empleados; a través de la producción de bajo costo y una alta calidad de concentrado y cátodos de cobre. Para conseguir este propósito, la compañía requirió de dos aspectos fundamentales: primero, contar con un alto grado de confianza por parte de sus stakeholders (grupos de interés), lo que sólo sería obtenido realizando comunicaciones directas y consistentes con respecto a sus compromisos pactados (reflejando ética, honestidad, justicia, transparencia y altos estándares de comportamiento en los negocios); y segundo,

mantener un alto nivel de desempeño (maximizar las capacidades para obtener resultados superiores), donde cada individuo aceptara sus responsabilidades y fuera premiado al cumplirlas.

De acuerdo al propósito fundamental mencionado, la compañía realizó una autoevaluación de sus objetivos, los cuales serían cumplidos con éxito, cuando: los accionistas obtuvieran niveles superiores de rentabilidad con respecto a su inversión; clientes y proveedores se beneficiaran de los acuerdos comerciales, las comunidades valoraran a la empresa como tal; y los empleados estuviesen satisfechos con su labor al interior de la compañía.

3.1 Hacia un Desarrollo Sustentable

La comunidad local de Minera Escondida, valoraba ampliamente su presencia en la región, principalmente gracias a la creación de empleo y a sus prácticas socialmente responsables, que eran comunes para todas las empresas de propiedad de BHP Billiton (a la que principalmente pertenecía la Minera), la cual se sentía exitosa al ser valorada como un miembro más por su comunidad en un afán por conseguir un desarrollo sustentable en el entorno inmediato en el que se desempeñaba.

Las Políticas de Seguridad, Salud, Medio Ambiente y de Relaciones Comunitarias que guiaban el accionar de Minera Escondida, eran consistentes con los estándares internacionales, permitiéndole a la empresa

identificar, evaluar y manejar los riesgos respecto de sus empleados, contratistas, medio ambiente y comunidades.

Cada una de las políticas estaban dirigidas a grupos específicos de interés, de este modo la *Política de Salud y Seguridad* se orientaba a promover la calidad de vida de los empleados de la Minera; las políticas *Medioambientales* comprometían una gestión preventiva respecto al cuidado del ambiente, impulsando y promoviendo proyectos de investigación medioambiental, que constituyeran aportes al conocimiento científico y entregaran herramientas para la preservación de la flora y fauna terrestre y marina de la Segunda Región de Chile. Dentro de estos proyectos se encontraba el de “incubación, alimentación artificial y reinserción de polluelos de flamencos” el cual subsanaba los impactos derivados de la actividad minera; el plan de conservación del hábitat del Salar de Punta Negra (desarrollado en conjunto con el SAG⁵³ y la CONAF⁵⁴). Estos proyectos se complementaban con otros relativos al uso de la energía, conservación del agua, emisiones de aire y manejo de desechos. Todo lo anterior le permitió a Escondida ser la primera compañía minera en Chile capaz de obtener la certificación de la norma ISO 14.001 en el año 1999.

Para Minera Escondida, el liderazgo en materias de RSE, se canalizaba fuertemente hacia la *Orientación a la Comunidad*, debido a que al interior de la empresa se mantenía la creencia de que las relaciones serían más

⁵³ Servicio Agrícola Ganadero (Chile).

⁵⁴ Corporación Nacional Forestal (Chile).

duraderas y estables en la medida que se generara valor para todas las partes involucradas.

Dentro del programa de RSE, Minera Escondida había adoptado la política de invertir anualmente el 1% de sus utilidades antes de intereses e impuestos para apoyar iniciativas comunitarias. Bajo el mismo propósito, la *Fundación Minera Escondida*, realizó más de 700 proyectos en sus diferentes áreas de intervención desde su creación, destinando hasta el año 2003 cerca de \$8.890 millones para la consecución de los mismos⁵⁵. Las áreas de acción de esta fundación eran educación, cultura y salud; y a partir del año 2002, se incorporaron 2 nuevas áreas de acción, que correspondían a desarrollo social y desarrollo indígena.

En el plano *Educacional*, Minera Escondida apoyaba actividades académicas y educacionales para la educación superior, fomentando iniciativas que contribuían al desarrollo de la identidad cultural, conservación del patrimonio, y proyectos de aplicación al área minero-metalúrgica. Con respecto a la educación primaria y secundaria, la minera potenciaba básicamente la zona de la Segunda Región, a través de concursos de pintura y literatura, programas de enseñanza en conjunto con el Ministerio de Educación de Chile, y el perfeccionamiento de profesores zonales. Por otro lado, Escondida también apoyó el mejoramiento de los establecimientos educacionales en términos de infraestructura, lo cual se

⁵⁵ Fuente: Memoria anual (2002), Minera Escondida

reflejó en el aporte de US\$1 millón para la construcción del Liceo Industrial Don Bosco de Antofagasta, y otras donaciones para arreglos de infraestructura en establecimientos educacionales.

En materia *Cultural*, promovió la difusión de la misma mediante la construcción de un archivo de las artes, oficios y manifestaciones patrimoniales (Archivo Etnográfico Audiovisual), organización de ciclos de conversación y publicación de los mismos.

En el ámbito de la *Salud*, Escondida contribuyó a mejorar el acceso a la misma en sectores de escasos recursos mediante la entrega de un completo equipamiento médico al Hospital Regional de Antofagasta, y a la vez, aportó para la construcción de un centro de rehabilitación para niños quemados.

Con respecto al *Desarrollo Social*, contribuyó a la movilidad social de sectores de escasos recursos, fortaleció organizaciones sociales, estimuló la inserción laboral y fomentó los micro créditos, a través del mecanismo de los fondos concursables, en los cuales los trabajadores de Escondida podían asociarse con organizaciones de la sociedad civil para presentar proyectos conjuntos. Por último, en lo relativo al *Desarrollo Indígena*, Escondida trabajó y potenció el desarrollo social en comunidades atacameñas y quechuas.

3.2 Planta Los Colorados y Comunidad Villa Esperanza

A mediados del año 2003, Minera Escondida, en particular, su planta concentradora *Los Colorados*, descubrió la difícil realidad de *Villa Esperanza*, una de las comunidades aledañas a sus centros operacionales. Ante esta situación, el Sr. César De Ferrari, gerente general de la División *Los Colorados*, propuso realizar un proyecto que aportara al desarrollo y superación en esta comunidad, basándose en la misión institucional de la Minera que proponía: “*Realizar aportes reconocidos como significativos en las áreas de Educación, Salud y Desarrollo Social, con énfasis en la Juventud y principalmente en la Segunda Región*”, con lo cual De Ferrari pretendía contribuir en la construcción de un legado apreciado por la comunidad de su entorno, desarrollando un concepto práctico de minería sustentable que se proyectara más allá de la vida útil de la minera.

De esta manera, César De Ferrari se orientó a realizar una propuesta de acciones tendientes a apoyar el desarrollo y promover la superación de la pobreza en la comunidad *Villa Esperanza*, que se ubicaba en el límite norte de la ciudad de Antofagasta, en la Segunda Región de Chile.

Villa Esperanza era una comunidad que se originó en mayo del año 2001 como consecuencia de la erradicación del campamento situado en intermediciones del vertedero de Antofagasta. Esta comunidad, ocupaba terrenos que habían sido entregados por la Municipalidad de la ciudad,

espacio en el que se proyectaba la construcción de viviendas para cerca del 60% de las familias que allí habitaban.

El nivel socioeconómico de sus integrantes era muy bajo, experimentando en muchos casos situaciones de desocupación y analfabetismo, así como también se enfrentaban a la carencia de servicios básicos tales como agua potable, alcantarillado y electricidad.

En este contexto, César De Ferrari, preparó un plan orientado a mejorar aspectos cotidianos en *Villa Esperanza*, el cual consideraba básicamente: (1) Mejorar la infraestructura y recursos físicos y humanos del Jardín Infantil, (2) Aportar con el desayuno diario de los niños, y (3) Mejorar la infraestructura del comedor comunitario. Esta propuesta fue presentada en Diciembre del año 2002 ante el Comité Directivo de Minera Escondida, el cual luego de someterlo a una estricta revisión y análisis, aprobó el plan presentado por De Ferrari.

Una vez aprobado este proyecto, De Ferrari dispuso los elementos necesarios para su implementación a comienzos del año 2003, siendo realizado exitosamente; lo que permitió el surgimiento de relaciones de compromiso y confianza que dieron paso a la creación de una segunda etapa de actividades para mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

Este nuevo proceso nació bajo una perspectiva de desarrollo sustentable de mayor alcance, mediante el cual se pretendía integrar a la comunidad,

haciéndola participe, buscando así crear líderes internos que en el futuro, promovieran la superación de la pobreza, en su propia comunidad.

4. La Nueva Propuesta

Una vez terminado el proyecto anterior, De Ferrari y su equipo de la *Planta Los Colorados*, sintieron que en *Villa Esperanza* quedaba aún mucho por hacer, por lo cual se decidió presentar una nueva propuesta de mayor alcance para el mejoramiento integral de esta comunidad. El planteamiento de este nuevo programa de trabajo, correspondía a un proceso de empoderamiento, en el cual la compañía entregaría a la comunidad las herramientas necesarias para que ellos modificaran por sí mismos su realidad. Dichas herramientas correspondían a entrenamientos en la capacidad de coordinación, gestión y liderazgo de los dirigentes de la comunidad. Por medio de lo anterior se esperaba que los cursos de acción fueran los realmente requeridos por la comunidad, y así los procesos desarrollados perdurarían aún más en el transcurso del tiempo.

Básicamente la propuesta de trabajo desarrollada por el equipo de la *Planta Los Colorados* contemplaba tres aspectos fundamentales:

a. Diagnóstico de la realidad de Villa Esperanza: mediante un análisis participativo, los miembros de *Villa Esperanza* se convertirían en los protagonistas y gestores del proceso de construcción del “conocimiento de la realidad”, pudiendo detectar así los problemas y necesidades

fundamentales para la posterior elaboración de propuestas y soluciones. Bajo esta perspectiva, el énfasis del proyecto no se centraba en la creación y mejoramiento de servicios en la comunidad por parte de organizaciones especializadas, sino en la transformación y fortalecimiento de grupos humanos que se convirtieran en agentes internos de su propio cambio, impulsando así un desarrollo sustentable a partir de los esfuerzos de la comunidad por sí misma.

La propuesta planteaba recolectar la información necesaria sobre la comunidad a través de diversos métodos, tales como focus group, entrevistas en profundidad a dirigentes y líderes comunales, entrevistas individuales a los pobladores, grupos de discusión conformados por jóvenes, dibujos colectivos del grupo infantil, y por último, mediante observación y registro de campo. Lo anterior se complementaría con un catastro cuantitativo de las familias que componían la comunidad.

La obtención de la información necesaria sería conducida mediante formularios y/o encuestas previamente elaboradas que evaluaran a lo menos aspectos relativos a infraestructura, educación, salud, empleo; y otros elementos relevantes que pudieran ser mencionados en este proceso.

Una vez obtenida esta información se propondrían proyectos a realizar por orden de prioridad, de acuerdo a las necesidades señaladas por los

miembros de *Villa Esperanza*, y en consideración de los recursos disponibles para tales efectos.

b. Fortalecimiento de la capacidad de coordinación y gestión de los dirigentes o líderes comunitarios: una vez terminado el diagnóstico de la realidad de la comunidad, se pretendía dar curso a las acciones y proyectos derivados del mismo. Para lo anterior, sería necesario contar con el apoyo de los dirigentes y líderes de *Villa Esperanza*, para que promovieran la “generación de redes adicionales a la *Planta Los Colorados*” (organismos públicos y otras instituciones que proporcionen fuentes de financiamiento complementarias a los recursos aportados por la *Planta Los Colorados*), frente a lo cual, la planta actuaría entonces como un eje articulador y motor principal de las iniciativas. Lo anterior tenía como propósito desarrollar el interés de superación, potenciando las habilidades de los miembros de la comunidad en el manejo de herramientas que permitieran dar soluciones a sus propias necesidades.

Como último factor de fortalecimiento en la capacidad de coordinación y gestión de los líderes, se pretendía realizar una serie de talleres comunitarios participativos, los cuales entregarían herramientas que potenciaran el trabajo de las personas, aumentarían su grado de organización y les permitiera una adecuada elaboración y descripción de los proyectos para presentar a instituciones interesadas en financiarlos.

c. Sentar las bases para un posterior programa de trabajo: una vez realizados los dos procesos anteriores, se esperaba que *Villa Esperanza* no solamente fuera capaz de expresar sus anhelos y necesidades más básicas, sino que también tuviera la oportunidad de estructurar estos anhelos en planes definidos, y convertirlos posteriormente en proyectos factibles de concretar, gracias al apoyo de la *Planta Los Colorados* de Minera Escondida. Cada uno de los proyectos que se desarrollara, incluiría además del análisis de la Minera para apoyar los proyectos, la disponibilidad de la comunidad para colaborar en el proceso de implementación, ya fuese aportando con recursos propios y capacidades de autogestión, o bien, mediante la gestión de recursos con terceros.

Producto de este proceso evolutivo propuesto, se esperaba que *Villa Esperanza* se encaminara hacia la consolidación de un nuevo estilo organizacional: “El Liderazgo Compartido”, el cual se evidenciaría en una potencial autonomía y toma de decisiones que permitiera que los habitantes de esta comunidad adoptaran un rol más activo frente a sus condiciones de vida, manifestando una actitud más proactiva ante las diversas dificultades que los rodeaban. Así se esperaba un progreso integral de esta comunidad, en que se presentara una maduración y crecimiento en términos de organización, debate y toma de decisiones; todo lo cual sentaría las bases adecuadas para el inicio de la superación en la inmovilidad de su pobreza, dejando lugar a un fuerte proceso de Desarrollo Humano Sustentable.

5. La Decisión

La realización de esta nueva propuesta fue efectuada por el equipo a cargo de los proyectos de Responsabilidad Social de la Planta Los Colorados de Minera Escondida, proceso en el que trabajaron conjuntamente personas de diversas áreas, así como también algunos dirigentes de la comunidad *Villa Esperanza*, con el fin de tener un patrón de posiciones más amplio, donde se hicieron prevalecer principalmente los intereses y necesidades aportados por los miembros de la comunidad.

Una vez realizada la convergencia de dichos intereses, y alineados en una posición neutral que beneficiara a todos los involucrados, se confeccionó la propuesta anteriormente detallada, la cual, luego de ser revisada y aprobada por el Sr. Andrés De Ferrari, quien realizó las últimas correcciones, fue presentada por él, al Comité Directivo de Minera Escondida para su aprobación final.

Dicha aprobación, a cargo del Presidente de Minera Escondida, el Sr. Marcelo Vaillant, dependerá de la evaluación paralela de otros proyectos presentados a la minera en lo relativo a RSE; en conjunto con un análisis acabado de lo que hacen los productores de cobre en Chile.

El presidente de Minera Escondida, comenzó a explorar en su entorno en busca de las acciones socialmente responsables emprendidas durante el año 2003, por sus competidores más cercanos (Codelco, Collahuasi y Los

Pelambres). En la búsqueda inicial se encontraron pequeños proyectos en materia de Desarrollo Sustentable, con lo cual, Vaillant concluyó que incluso en la minería, la RSE se encontraba aún en un proceso de desarrollo, lo cual deja una amplia gama de actividades por realizar en esta materia.

Pese a que la industria minera es una de la que presenta mayores niveles de RSE, Vaillant, considera que aún existen muchas potencialidades que se pueden explotar mediante proyectos de mayor envergadura, los cuales ayudarían a mejorar notablemente la imagen y reputación que la comunidad tiene sobre estas empresas. Es en este contexto que Vaillant se encuentra deliberando respecto a este proyecto, para entregarle a De Ferrari la decisión final.

Tabla N°1: Exportaciones Mundiales de Cobre (en miles de toneladas)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Chile	2081.5	2411.0	2953.3	3297.2	3575.0	4268.7	4473.0	4649.5	4502.2	4687.5
Australia	290.2	203.8	314.2	360.9	435.4	513.2	578.8	709.1	653.5	818.5
Perú	347.4	388.2	453.7	492.2	455.0	494.7	480.3	556.8	810.6	760.7
Indonesia	272.5	354.9	507.8	433.9	507.2	563.7	775.5	813.6	853.1	715.5
Canadá	606.9	723.8	855.4	954.5	853.2	637.7	822.9	1011.9	608.6	475.7
Rusia	360.2	700.3	540.3	559.1	553.9	646.3	660.4	653.3	508.2	397.7
Kazakhstan	122.5	216.6	261.6	287.5	322.0	354.0	392.5	398.9	391.4	375.7
Zambia	360.7	291.9	276.1	303.8	228.0	205.9	216.6	307.8	339.3	363.1
Bélgica	170.8	201.5	147.7	149.0	146.4	183.9	216.8	253.3	204.9	347.1
Japón	114.4	163.2	175.9	181.7	327.3	356.9	342.2	461.1	428.3	300.1
Polonia	254.6	193.8	199.3	209.0	182.4	221.0	240.3	226.9	262.5	263.7
Papúa-Nva.	206.4	227.9	190.5	95.1	181.6	183.8	186.3	188.6	176.8	221.6
Filipinas	205.0	119.8	136.1	102.3	124.4	179.3	149.6	171.4	154.1	176.5
Argentina	0.0	0.0	0.0	0.0	72.0	179.7	123.3	163.4	181.1	169.7
E.E.U.U.	432.4	485.6	388.2	252.6	151.9	133.8	296.2	95.6	87.0	168.6
Mongolia	0.0	120.5	124.6	125.0	125.8	123.2	123.2	116.7	135.2	140.8
Alemania	142.2	135.0	243.2	146.8	109.7	140.2	94.1	108.2	90.9	117.6
España	68.5	52.7	134.1	153.9	146.0	139.4	91.8	78.8	46.8	84.8
Austria	59.9	77.9	73.5	97.4	104.6	90.8	104.5	84.9	74.4	81.8
Suecia	29.9	24.2	37.1	38.3	23.6	20.7	19.4	74.4	91.9	77.2
México	140.3	194.6	166.1	207.4	255.9	149.5	175.2	178.1	107.8	71.8
Portugal	138.8	129.5	123.1	116.3	111.8	110.3	81.4	92.0	49.2	71.7
Finlandia	47.9	38.3	71.1	88.6	72.2	63.1	58.3	71.7	80.5	67.5
China	10.7	37.9	51.4	83.6	119.1	98.1	116.9	53.4	80.0	65.9
Singapur	97.7	197.1	191.9	201.7	105.5	136.9	77.3	60.8	59.1	37.8
Sudáfrica	74.6	79.3	74.0	71.1	65.9	56.6	28.5	78.8	47.9	32.3
Sub Total	6636.0	7769.3	8690.8	9800.9	9357.0	10251.4	10925.3	11659.0	11025.3	11090.9
Otros	271.6	239.2	334.7	359.6	693.2	446.5	301.0	351.9	361.1	308.2
Total	6907.6	8008.5	9025.5	9368.5	10050.2	10697.9	11226.3	12010.9	11386.4	11399.1

(Fuente: Estadísticas del cobre y otros minerales – Comisión chilena del cobre)

Tabla N°2: Certificaciones ISO en la Minería

Nombre Empresa	Alcance de la certificación	Fecha obtención certificado
Minera Escondida Limitada	Versión 1996. Recepción de pulpa, embarque a naves y servicios soporte	Ago-99
	Mina	Abr-02
	Planta de óxido ubicada en Coloso	Jun-01
	Planta concentradora Los Colorados	Jun-01
Compañía Minera Cerro Colorado Ltda.	Extracción del mineral y producción de cátodos	Ene-03
Andrés Jensen Ingeniería	Empresas PYMES proveedora de Minera Escondida	Nov. 2002
Galleguillos y Ardiles y Cía Ltda. (GyA Ltda.)	Empresas PYMES proveedora de Minera Escondida	Nov. 2002
Salfa Rental	Empresas PYMES proveedora de Minera Escondida	Nov. 2002
Vulco S.A. Planta Antofagasta	Empresas PYMES proveedora de Minera Escondida	Nov. 2002
Amffal Ltda.	Empresas PYMES proveedora de Minera Escondida	Nov. 2002
Minera Collahuasi	Todo el proceso productivo	1999
Minera Mantos Blancos		2001
Codelco Radomiro Tomic	Todas las operaciones productivas y de servicios.	Ene-02
Codelco Norte.	Certificó sistema integrado ISO 9.001, ISO 2.000 e ISO 14.001	Abr-03
Codelco Andina	Extracción del mineral y obtención de concentrado cu y molibdeno	Mar-03
Minera Candelaria	La extracción de mineral de cobre como también la producción, transporte y embarque de concentrados.	1999
Codelco Chuquicamata	Extracción del mineral y obtención de concentrado, fundición, refinería, abastecimiento y áreas administrativas	May-03
Codelco El Teniente	Producción de cobre anódico y refinado, concentrado de molibdeno u ácido sulfúrico	May-03
Codelco Salvador	Extracción, chancado, molienda, lixiviación, fundición	May-03
Codelco Talleres	Plantas de Rancagua y Los Lirios	Nov. 2003
Codelco Casa Matriz	Todas las actividades	Abr-03

(Fuente: Estadísticas del Ministerio de Minería de Chile – 2003)

BIBLIOGRAFÍA

Libros, Revistas y Publicaciones:

- *El Concepto de Responsabilidad Social de la Empresa*, J.P. Sulbarán, Revista Economía N°10, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad de los Andes, Venezuela.
- *The Social Responsibility Of Business is to Increase its Profits*, Milton Friedman, NewYork Magazine, September 1970.
- *“Responsabilidad Social Empresarial en Chile”*, S. Teixidó y R. Chavarri. Fundación PROhumana y PNUD-Chile, 2000.
- *“Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una matriz de análisis”*, S. Teixidó, R. Chavarri y A. Castro. Fundación PROhumana, 2002.
- *“Responsabilidad Social y naturaleza de las empresas”*, Santiago Tula.
- Strategic Management and Business Policy, Chapter 2: “Corporate Governance and Social Responsibility”, autores editorial y año.
- *“La Gestión Medioambiental como ventaja competitiva”*, Antonio Chamorro, Prof. Universidad de Extremadura, España, 2001.
- *“Los chilenos opinan: Responsabilidad Social de las Empresas”*, Análisis de la encuesta MORI sobre Responsabilidad Social Corporativa, Fundación PROhumana y PNUD-Chile, 2002.
- *“El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”*, Acción Empresarial, Diciembre 2003.
- *“The Competitive advantage of corporate philanthropy”*, Michael Porter y Mark Kramer, Harvard Business Review, 2002.
- *“Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”*, Michael Porter, 1992.

Seminarios:

- *Responsabilidad Social Empresarial en Chile*, Seminario de Título Ingeniería Comercial, 2004. Alumnos: Yasha Feferholtz, Eduardo Ramírez, Profesor Guía: Juan Pablo Muñoz.
- *Responsabilidad Social Empresarial*, Seminario de Título Ingeniería Comercial, 2004. Alumno: Jorge Guerra, Profesor Guía: Sergio Olavarrieta.

Instituciones:

- Acción Empresarial, URL: www.accionrse.cl
- PNUD-Chile y Fundación PROhumana, URL: www.plazanueva.org
- Centro de Estudios de Inversión Social (CEDIS), URL: www.cedis.org

ANEXOS

ANEXOS I: ENFOQUES DE RSE

1. Enfoque iluminado del Self-Interest: Este enfoque, desarrollado por Aram, Arlow y Gannon, Mescon y Tilson; señala que las prácticas empresariales socialmente responsables ofrecerán a cambio, por parte de la sociedad, una respuesta positiva generada por elementos tales como:

- Mejora de la Imagen Corporativa que producirá aumento en el número de compradores.
- Acceso a mejores posibilidades de financiamiento.
- Incremento de la moral en los trabajadores, permite atraer y retener buenos empleados.
- Aumento de colaboradores en la búsqueda de negocios rentables.

De acuerdo a lo expuesto, la RSE puede considerarse como una estrategia para el éxito o la maximización del beneficio. Sin embargo, para esto requiere que la comunidad conozca sus prácticas socialmente responsables, para conseguir una respuesta positiva de parte de la comunidad. Por lo tanto, vemos que esta herramienta involucra un exhaustivo análisis respecto a relación Ingreso-Costo, de tal manera que pueda mantenerse en el mercado competitivo en el cual actúa.

En nuestros días, las compañías se muestran mucho más comprometidas y responsables frente al tema social que hace una década atrás, motivación que subyace al interés privado de las organizaciones, más que al bienestar social, pues existe evidencia empírica que señala que el comportamiento ético y responsable se ha convertido en un factor de relevancia en la generación de beneficios corporativos.

2. Enfoque de la Moral Personal: Este enfoque considera que las empresas serán socialmente responsables por sus actividades, fundamentándose en la concepción de la empresa como personas morales. DeGeorge sostiene que las empresas actúan de forma similar y comparable a una persona natural y, por tanto, pueden ser moralmente responsables al igual que ellas. En esta dirección, Peter French asevera que las empresas, vistas como personas morales completas, cuentan con todos los deberes, derechos y privilegios establecidos en las mismas condiciones que si fuese una persona moral. En contraposición a las dos posturas antes mencionadas, Gibson y Danley refutan lo anterior. Gibson señala que se puede juzgar moralmente a los trabajadores, propietarios o administradores, pero no a la corporación en sí; puesto que éstas no cuentan con la capacidad para responder moralmente. Danley, por su parte, indica que las compañías son similares a las máquinas, y por ende son sus creadores los verdaderos sujetos de responsabilidad moral.

Un planteamiento intermedio es planteado por Patricia Werhane, el cual dice que las firmas son únicas y se pueden definir como agentes morales secundarios, siendo los

agentes primarios las personas que la dirigen, por lo cual tienen algún grado de responsabilidad por sus acciones secundarias.

En síntesis, esta visión plantea a las organizaciones como personas y agentes morales, responsables moralmente de sus actos en algún grado. Sin embargo, si las corporaciones no son definidas en estos términos, se requerirá de una evaluación diferente para medir el desempeño en RSE.

- 3. Enfoque de las Instituciones Sociales:** Este enfoque basado en la investigación respecto a la naturaleza de los negocios y las empresas, define a las corporaciones como una institución social con grados de responsabilidad social, que difieren entre los distintos exponentes de esta visión.

La discusión relativa a este enfoque se fundamenta sobre la teoría del contrato social. Melvin Ashen plantea su perspectiva, describiendo la evolución de la sociedad como la modificación implícita del contrato social en U.S.A., en la cual surge una nueva concepción relativa a la relación del desarrollo económico y social. Describe el contrato social como un acuerdo tácito que determina los deberes y derechos de los individuos y grupos dentro de la sociedad, indicando que en sus inicios significaba el esfuerzo corporativo por la maximización de las ganancias en un entorno de mercado libre y competitivo, lo cual contribuía a la consecución del bienestar de la comunidad. Plantea que con el tiempo pese a incrementarse los beneficios sociales y económicos, se generan efectos colaterales negativos que impulsan las presiones sociales a las empresas, exigiendo un equilibrio entre la ganancia corporativa y social.

En este mismo sentido, Norman Bowie, señala al contrato social como un acuerdo bilateral con términos explícitos e implícitos, que debe ser sujeto de continuas renegociaciones producto de la evolución de la sociedad, para permitir que ésta funcione correctamente.

Existe dentro de esta visión una vertiente ideológica o histórica, en la cual se afirma que con el progreso de la sociedad surgen nuevas demandas, que conducen a modificaciones valóricas, por lo cual la empresa como institución social debe realizar cambios para adaptarse al nuevo contexto histórico. Un ejemplo de lo anterior es respaldado por George Cabot Lodge que en general señala que las ideologías basadas en valores individuales han sido desplazadas por aquellas basadas en el interés comunitario, requiriendo un cambio en las prácticas empresariales para adaptarse a esta nueva realidad.

En síntesis al ser una institución social, la empresa y sus responsabilidades, estarán condicionadas a la evolución que la sociedad experimente.

- 4. Enfoque Legal:** Se postula que la empresa es creada y validada por la ley, la cual a su vez es fruto de las gestiones del Estado. Sin embargo, el Estado y la ley son creaciones de la sociedad, y por tanto, por una relación transitiva, la empresa también es producto de la misma.

En este contexto, las corporaciones deben someterse a las demandas de la sociedad, la cual puede exigir de forma legítima restricciones, modificaciones e incluso supresiones, principalmente en casos en que las empresas atenten contra el bienestar común.
- 5. Enfoque de la Ciudadanía Empresarial:** Este enfoque visualiza a la empresa como una entidad legal, la cual constituye en la sociedad un ciudadano corporativo que en muchos aspectos es similar al ciudadano individual. Las organizaciones empresariales son vistas como un integrante más del país en el cual se desarrolla, y por tanto, cuenta con derechos, deberes y privilegios y debe desempeñarse de manera tal que contribuya al bienestar comunitario, actuando responsablemente, pues de acuerdo a este enfoque las responsabilidades sociales son superiores a las privadas.
- 6. Enfoque de los Stakeholders:** De acuerdo a este enfoque, las responsabilidades de la empresa no solo se limitan a los accionistas, sino que involucra un grupo más amplio denominado “stakeholders”, en el cual se encuentran todos aquellos grupos en los que impacta las actividades de las empresas, quienes permiten la existencia de la misma.

Elizabeth Vallance señala que “*el propósito de los empresarios es la maximización del owner value de largo plazo*”, que corresponde al valor de la empresa en términos de los beneficios de largo plazo reportados a los accionistas. Mantener buenas relaciones con los stakeholders, actualmente es de vital importancia para cumplir dicho objetivo, comprendiéndose este grupo como un medio para conseguir un desempeño responsable que permita la maximización de las ganancias.

En un sentido más integral, Sir Geoffrey Chandler, expresa que el objetivo principal de la empresa es proveer el bien o servicio para lo cual fue creada, y obtener el financiamiento necesario para realizarlo. Manifiesta además la necesidad primaria de contar con guías éticas que regulen las actividades empresariales para evitar malas prácticas generadas por presiones de corto plazo, así como también para dar las pautas de sobrevivencia de la organización en un entorno competitivo en el largo plazo. Esta sobrevivencia se sustentará en un comportamiento equilibrado que reconozca las necesidades de todos los stakeholders, sin que ninguno de ellos en particular sea beneficiado por sobre el resto.

- 7. Enfoque basado en la virtud:** Este enfoque, desarrollado por Joseph Desjardins, contiene elementos de los argumentos desarrollados por Aristóteles y Alasdair MacIntyre, y señala que la ética empresarial se sustenta en las “personas buenas o

moralmente virtuosas”, negando la existencia de principios ajenos a las mismas que buscan medir el grado de moralidad de las corporaciones. Se entiende por “moralmente virtuosas”, a aquellas personas autodisciplinadas, moderadas, trabajadoras, creativas, con coraje, buen humor e inteligentes; siendo una característica fundamental de ellas lo que Aristóteles define como “sabiduría práctica”, que corresponde a la habilidad de aprender de lecciones pasadas, aplicándolas a nuevas situaciones con los ajustes correspondientes. Por lo tanto, éstas personas serán capaces de tomar “mejores decisiones”, consiguiendo así altos niveles de excelencia en torno al desarrollo moral de los empleados y de la sociedad, junto con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Bajo este contexto, se considera que una empresa es moralmente responsable si estas personas virtuosas son los encargados de la corporación en las decisiones fundamentales, contando con la ayuda de su moralidad interna para concretar buenas elecciones.

En síntesis, la excelencia individual conduciría a la excelencia empresarial, y esta a su vez, aportará en el logro del bienestar social de una comunidad moralmente buena.

- 8. Enfoque Teológico o Religioso:** Este enfoque se acerca al anteriormente expuesto, lo cual se observa en lo planteado por pensadores como Oliver F. Williams, quien asevera que desde una perspectiva cristiana, el propósito de la vida en la tierra es la formación de personas virtuosas. Dichas personas pueden conducir al desarrollo de hábitos morales en el área empresarial, lo que se transmitirá a toda la sociedad mediante el quehacer de los empleados, quienes lograrían la construcción de un beneficio social completo.

En síntesis, este enfoque plantea que basándonos en la religión, el propósito de las personas es el desarrollo moral, para lo cual, las empresas como instituciones sociales deben promover las condiciones adecuadas para el logro de un progreso moral sustentable. En un sentido más preciso, considerando la Doctrina Social de la Iglesia, las corporaciones deben proveer las herramientas necesarias relativas a las condiciones laborales que permitan un crecimiento integral del ser humano.

ANEXOS II: NOCIONES DE RSE EN CHILE

En 1999, Teixidó y Chavarri plantearon cuatro nociones relativas al concepto de RSE, en las cuales se presenta este término bajo diferentes perspectivas que fueron posteriormente respaldadas mediante resultados empíricos obtenidos a partir de diversos estudios de casos empresariales. El análisis e interpretación de estas nociones dieron origen a la creación de una nueva visión que fue propuesta en el año 2002, producto de la convergencia emanada de tales investigaciones.

- 1. Noción Social y de Desarrollo:** se postula a la RSE como una retribución que la empresa “debe hacer” para apoyar el desarrollo de la sociedad, respondiendo a la posibilidad que la misma le ofrece para el desarrollo de sus actividades. En este sentido, la organización realiza acciones dirigidas a la comunidad externa en la que opera, como también a los sectores más desvalidos.
- 2. Noción Solidaria Igualitaria:** la empresa se encuentra inserta en un sistema mayor que corresponde a la sociedad (donde cada integrante goza de derechos y deberes), y dentro de ésta, las personas aspiran a una condición de igualdad en la cual las corporaciones deben actuar como benefactores, facilitando el acceso y disminuyendo la brecha de oportunidades que enfrenta la sociedad.
- 3. Noción Autorreferida o Friedmaniana:** la responsabilidad de la empresa se orienta sólo a la comunidad interna de la misma, entendiendo con esto que su principal tarea se dirige a la creación de beneficios para sus accionistas, clientes y trabajadores, relegando las problemáticas sociales al mecanismo de mercado.
- 4. Noción Ética Sistémica:** en una visión integral, la empresa se observa como un ciudadano corporativo que debe responder simultáneamente a su comunidad externa e interna, reconociendo así que sus actividades impactan en distintos ámbitos, niveles y sectores sociales.
- 5. Visión Ética y Valórica:** la base de esta visión surge a partir de los valores que posee una compañía y sus integrantes (ética personal), vinculándose a un componente ético de la acción empresarial que debe estar presente en todas las áreas de la empresa, conformando así un concepto integral que involucra a la comunidad externa e interna, para facilitar el desarrollo de una ética corporativa.

